



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA, PERIODO 2016.

AUTORES:

VERÓNICA ELIZABETH VINUEZA VALLE

JAIME STALIN DÍAZ ALBAN

RIOBAMBA –ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la señorita: Verónica Elizabeth Vinueza Valle y el señor Jaime Stalin Díaz Alban, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR

.....
Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez.

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Verónica Elizabeth Vinueza Valle y Jaime Stalin Díaz Alban, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de Mayo del 2017

.....
Verónica Elizabeth Vinueza Valle
C.C. 060465447-5

.....
Jaime Stalin Díaz Alban
C.C. 180503378-2

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado especialmente a mis padres Olguita Valle y José Vinueza que estuvieron conmigo de manera incondicional y a mis hermanos y hermanas, familia de igual forma con sus consejos y apoyo en cada una de mis metas alcanzadas que ha sido de gran ayuda para seguir adelante; ahora en la obtención de mi profesión que es la mejor herencia que mis padres pudieron brindarme, también a Dios por permitirme saber lo hermoso que es vivir y disfrutar el día a día junto a mis seres queridos sabiendo que con su bendición todo se puede lograr.

Verónica Vinueza

Este trabajo de titulación dedico primeramente a Dios ya que sin el nada de esto sería posible, por ayudarme a culminar con mi carrera brindándome la sabiduría que necesite día a día para llegar a este logro de vida.

A mis padres porque siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo, cariño y confianza para hacer de mí un excelente ser humano.

Jaime Díaz

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme las fuerzas para seguir adelante en cada paso que doy y brindarme la capacidad e inteligencia para el logro de este trabajo de investigación de igual manera al GAD Municipal del Cantón Baños por la apertura para el logro del mismo, al apoyo de los tutores el Ing. Patricio Arguello y el Inge. Edwin Pombosa por ser pacientes y por su ayuda en la culminación de nuestra tesis, también agradezco a mis padres y familia por estar conmigo en los momentos buenos y malos, en las noches de desvelo brindándome fuerzas y recordándome cuan orgullosos se sienten por mí, sabiendo así que nunca defraudare su confianza depositada y su amor incondicional.

Verónica Vinuesa

Gracias a mis padres por el apoyo continuo e incansable a mi hermano y sobrino por el cariño, por estar conmigo en las buenas y en las malas por ser un apoyo en los momentos de debilidad. Gracias a todos.

Jaime Díaz

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice De Contenido	vi
Índice De Imágenes	ix
Índice De Figuras.....	ix
Índice De Tablas	ix
Índice De Anexos.....	ix
Índice De Gráficos	x
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Investigativos	7
2.1.2 Reseña Histórica	8
2.1.3 Máxima Autoridad.....	9
2.1.4 Ubicación de la Municipalidad	9
2.1.5 Visión Cantonal	10
2.1.6 Misión Cantonal.....	10
2.1.7 Estructura Orgánica del GADBAS	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12

2.2.1	La Evaluación del Desempeño Laboral	12
2.2.2	La Evaluación	13
2.2.3	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	14
2.2.4	Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño.....	15
2.2.5	Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	16
2.2.6	Elementos del Desempeño Laboral	17
2.2.7	Razones para Evaluar el Desempeño.....	19
2.2.8	Categorías de la Evaluación.....	19
2.2.8.1	Cuantitativa.....	19
2.2.8.2	Cualitativa.....	20
2.2.8.3	Cuali-cuantitativa.....	20
2.2.9	El Desempeño Laboral.....	21
2.2.10	Las Competencias Laborales	23
2.2.11	Clasificación de Competencias	24
2.2.12	Enfoque de Competencias Laborales.....	26
2.3	IDEA A DEFENDER	28
2.4	VARIABLES	28
2.4.1	Variable Independiente	28
2.4.2	Variable Dependiente	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		30
3.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.2.1	Cualitativa.....	30
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	30
3.3.1	Investigación de Campo.....	30
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	31
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	31
3.7	FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	32
3.7.1	Cronograma de Actividades.....	32
3.7.2	Actividades previas a la Ejecución	33
3.7.3	Difusión de la Evaluación del Desempeño	33
3.7.4	Proceso de Evaluación	33
3.7.5	Consolidación de Datos	33

3.7.6	Archivo	34
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		35
4.1	TITULO	35
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	35
4.2.1	Objetivos de la Propuesta de Evaluación del Desempeño por Competencias:	35
4.2.2	Tabulación y Análisis de la Información	36
4.2.3	Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado de Baños de Agua Santa	101
4.3	RESULTADOS	102
4.3.1	Resultados del Proceso de Asesoría.....	103
4.3.2	Resultados del Proceso Habilitante de Apoyo	103
4.3.3	Proceso Resultados Agregador de Valor	104
CONCLUSIONES		106
RECOMENDACIONES.....		107
BIBLIOGRAFÍA:		108
ANEXOS		109

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Bandera de Baños de Agua Santa	8
Imagen 2: Escudo de Baños de Agua Santa	8
Imagen 3: Logotipo Institucional.....	8
Imagen 4: Alcalde del Cantón Baños de Agua Santa	9
Imagen 5: Ubicación del GADBAS.....	9
Imagen 6: Estructura Orgánica	11

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos del Desempeño	17
Figura 2: Factores del Desempeño.....	18
Figura 3: Conocimientos de la competencia.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Concepto y Componentes de las Competencias Básicas Distintivas	24
Tabla 2: Análisis del Tipo de Competencias	26

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Diccionario de Competencias	109
Anexo 2: Evaluación del desempeño del director de ecoturismo	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Servidor Público 4	36
Gráfico 2:	Procurador Síndico Municipal	37
Gráfico 3:	Profesional 1 (Abogado)	38
Gráfico 4:	Secretaria de Concejo	39
Gráfico 5:	Prosecretaria de Concejo	40
Gráfico 6:	Secretaria	41
Gráfico 7:	Profesional 1 (Archivo General)	42
Gráfico 8:	Oficinista	43
Gráfico 9:	Auxiliar de Servicios Administrativos	44
Gráfico 10:	Director Financiero	45
Gráfico 11:	Profesional 1 (Asistente)	46
Gráfico 12:	Jefe de Recaudación	47
Gráfico 13:	Recaudador Jefe	48
Gráfico 14:	Recaudador	49
Gráfico 15:	Tesorero	50
Gráfico 16:	Jefe de Rentas	51
Gráfico 17:	Auxiliar De Rentas Municipales	52
Gráfico 18:	Contador General	53
Gráfico 19:	Contador 1	54
Gráfico 20:	Contador 2	55
Gráfico 21:	Jefe de Bodega	56
Gráfico 22:	Director Administrativo	57
Gráfico 23:	Proveedor	58
Gráfico 24:	Analista Programador de Sistemas	59
Gráfico 25:	Técnico en Mantenimiento	60
Gráfico 26:	Jefe de Recursos y Talento Humano	61
Gráfico 27:	Trabajadora Social	62
Gráfico 28:	Medico de Salud Ocupacional	63
Gráfico 29:	Ingeniero en Seguridad Industrial	64
Gráfico 30:	Director de Saneamiento Ambiental	65
Gráfico 31:	Jefe de Medio Ambiente	66

Gráfico 32: Profesional 1(Ing. Zootecnista).....	67
Gráfico 33: Jefe De Agua Potable y Alcantarillado.....	68
Gráfico 34: Laboratorista	69
Gráfico 35: Jefe de Higiene Ornamentación y Desarrollo	70
Gráfico 36: Director de Ecoturismo	71
Gráfico 37: Técnico en Turismo	72
Gráfico 38: Jefe de Marketing.....	73
Gráfico 39: Director de Obras Públicas	74
Gráfico 40: Jefe de Construcción Mantenimiento de Obras Civiles Maquinaria y Talleres.....	75
Gráfico 41: Jefe de Fiscalización y Supervisión	76
Gráfico 42: Fiscalizador	77
Gráfico 43: Técnico en Arte y Pintura	78
Gráfico 44: Topógrafo.....	79
Gráfico 45: Director de Planificación y Administración Territorial	80
Gráfico 46: Arquitecto 2	81
Gráfico 47: Dibujante.....	82
Gráfico 48: Jefe de Avalúos y Catastros	83
Gráfico 49: Técnico de Avalúos y Catastros.....	84
Gráfico 50: Auxiliar de Avalúos y Catastros	85
Gráfico 51: Profesional 1 (Cartografía)	86
Gráfico 52: Comisario Municipal	87
Gráfico 53: Técnico de la Unidad de Riesgos.....	88
Gráfico 54: Director de Proyectos.....	89
Gráfico 55: Jefe de Educación, Cultura y Deportes	90
Gráfico 56: Bibliotecaria.....	91
Gráfico 57: Instructor de Actividades Físicas y Culturales	92
Gráfico 58: Registrador de la Propiedad	93
Gráfico 59: Director de Gestión Social	94
Gráfico 60: Jefe de Gestión Social.....	95
Gráfico 61: Psicólogo Clínico	96
Gráfico 62: Ayudante Primero Cuerpo de Bomberos SP 2.....	97
Gráfico 63: Ayudante Segundo Cuerpo de Bomberos SP 2	98
Gráfico 64: Servidor Público de Apoyo 3.....	99

Gráfico 65: Cabo Cuerpo de Bomberos SPA 2.....	100
Gráfico 66: Factores a Ser Evaluados	102

RESUMEN

La Evaluación del Desempeño por Competencias del personal del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, provincia del Tungurahua, periodo 2016, con el fin de conocer el estado del desempeño laboral de una persona en el puesto de trabajo, ya que la evaluación es una herramienta administrativa que ayuda al manejo correcto y adecuado del talento humano dentro de una organización, ya sea una entidad pública como una privada, la evaluación del desempeño se realiza mediante la aplicación del FORMULARIO MRL-EVAL-01-MODIFICADO, de esta manera enlaza al jefe inmediato superior a su subordinado con los resultados conseguidos; obteniendo la actualización del Organigrama Estructural de acuerdo al Perfil del Puesto, abarcando todo el proceso que se realizó para obtener los resultados esperados los cuales encuentran reflejados en el presente documento mediante la clasificación de puestos, representación gráfica y análisis de resultados de cada puesto de trabajo.

Palabras clave: DESEMPEÑO LABORAL. EVALUACIÓN. COMPETENCIAS. FORMULARIO MRL-EVAL-01-MODIFICADO.

.....
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The Competence Performance Evaluation of the staff of the municipal GAD of Canton Banos de Agua Santa, Province of Tungurahua, period 2016, in order to know the status of the work performance of a person in the job, since the evaluation is an Administrative tool that helps the correct and adequate management of human talent within an organization, whether a public or private entity, performance evaluation is performed by applying the MRL-EVAL-01-MODIFIED FORM, in this way links to the Boss immediately superior to his subordinate with the results achieved; Obtaining the update of the Structural Organization Chart according to the Position Profile, covering the whole process that was carried out to achieve the expected results which are reflected in this document through the classification of positions, graphical representation and analysis of results of each position work.

KEYWORDS: JOB PERFORMANCE. EVALUATION. COMPETENCES. MRL-EVAL-01-MODIFIED.

INTRODUCCIÓN

Una de las actividades que se vienen desarrollando a nivel nacional como internacional en cada Institución de los últimos tiempos, es la evaluación del desempeño laboral y por esta razón las entidades públicas mantienen procesos de monitoreo para conocer a sus objetivos y metas alcanzadas en un periodo determinado; por esta razón es de vital importancia aplicar una evaluación del desempeño por competencias, mismas que son elaboradas por el Ministerio del Trabajo y controladas por la SENRES, permitiendo establecer fases de cambio y mejora en el manejo del capital humano.

La presente investigación constituye un documento importante dentro del tema: reclutamiento y selección del personal y la ciencia laboral en el Ecuador enfatizando al GADBAS, puesto que conceptualiza los resultados obtenidos en base un marco teórico totalmente fundamentado y citado, la investigación está constituida por cuatro capítulos:

El 1^{er} Capítulo **El Problema**: se puede leer y entender considerablemente el planteamiento del problema, su formulación y como se está justificando la información necesaria para continuar con la investigación ya que no existe una evaluación del año 2016, además habla del objetivo general que se cumplió a cabalidad y de la misma manera con los objetivos específicos que se han cumplido cada uno de ellos con gran éxito.

El 2^{do} Capítulo **Marco Teórico**: está conformado por sus definiciones y un análisis personal del mismo ya que al tener correctamente estructurado el presente capítulo refleja claramente las actividades que se realizó conociendo: objetivos laborales, fines laborales, tipos de competencias laborales, idea a defender enlazando la variable independiente como dependiente, además la información del GADBAS.

El 3^{er} Capítulo **Marco Metodológico**: se habla sobre las modalidades de investigación englobando la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos y en la cual se verifica la idea a defender, mediante las fases de evaluación del desempeño laboral que se ejecutó en la investigación presente.

El 4^{to} Capítulo **Marco Propositivo**: refleja los resultados mediante gráficos por cada puesto de trabajo el mismo que se encuentra desglosado por los procesos que posee el GADBAS: Procesos de Asesoría, Procesos Habilitantes de Apoyo y los Procesos Agregador de Valor; el organigrama estructural se encuentra actualizado de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad, además en el último capítulo cuenta con los factores que se evaluó y la escala de calificación.

De esta manera se encuentra consolidada la presente investigación; dando garantía para la toma correcta de decisiones frente a los factores que se evaluó ubicando correctamente al personal idóneo que cumpla a cabalidad cada actividad encomendada por el jefe inmediato.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas que existen a nivel global dependiendo su conformación jurídica, debe contar con la herramienta administrativa denominada: evaluación del desempeño del personal; aplicada a sus colaboradores una vez al año para conocer el desempeño correcto en un puesto de trabajo frente a sus competencias tanto técnicas como conductuales que han sido establecidas por el jefe de talento humano. Existen normas a nivel mundial definidas para las empresas mismas que cambian con el transcurrir del tiempo, lo cual origina nuevos retos para sus participantes en la economía mundial.

Al mantenerse competitivo involucra tomar un cambio organizacional frente a su desempeño, definir relaciones nuevas en su comunicación con todos los colaboradores de una empresa, optimizando los recursos e insumos, de esta manera será impulsado por la organización misma y sus empleados concadenando la satisfacción del cliente como usuario de algún servicio o un bien.

Desde que existe una empresa ha necesitado contar con el talento humano capacitado mismo que es evaluado por su labor que realiza en la misma. No obstante, las empresas a nivel mundial han considerado en la última década que esa evaluación es insuficiente para lo cual suelen utilizar un sistema formal que colabora en la evaluación del desempeño laboral y así valorar el rendimiento de los trabajadores.

En el panorama nacional la evaluación del desempeño laboral se ha venido convirtiendo en una herramienta principal ya que es aplicada a distintas organizaciones de esta manera propiciar el mejor desempeño de su talento humano como principal elemento funcional para ello contando las Entidades Públicas cuentan con un Formulario de evaluación del desempeño otorgado por el Ministerio del Trabajo y regulado por la SENRES de acuerdo a sus respectivas resoluciones ministeriales para alcanzar altos niveles de competitividad empresarial.

Los encargados de realizar la evaluación del desempeño son los jefes/superiores inmediatos ya que ellos conocen como desempeña su personal a cargo contando con funciones formales ya que cuenta con una gran cantidad de información.

El GAD Municipal de Baños de Agua Santa es una empresa pública dedicada a satisfacer las necesidades de la ciudadanía Baneña la misma que es financiada por fondos gubernamentales, en el cual varios funcionarios no realizan correctamente su trabajo lo cual influye a su desempeño teniendo un retroceso en la competitividad, la herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica actualmente logra revelar los comportamientos de cada empleado realiza diariamente en sus funciones mismo que tiene una valoración por sus tareas cumplidas.

La evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los empleados se ha transformado en la necesidad absoluta de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones que debe desempeñar el colaborador, definir programas de capacitación y actualización, desarrollando las habilidades del Talento Humano, monitoreando que el personal desempeñe correctamente sus tareas y se acople coherentemente al perfil del puesto y el perfil del trabajador que existe dentro del GAD Municipal de Baños de Agua Santa.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la viabilidad de evaluar el desempeño del personal mediante las competencias del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, provincia del Tungurahua, periodo 2016?

1.1.2 Delimitación del Problema

El problema se encuentra delimitado en su efecto a la viabilidad de evaluar el desempeño del personal por competencias del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa en el periodo 2016, lo que refleja claramente el estado actual del desempeño laboral del empleado en el puesto de trabajo y el cumplimiento con sus tareas encomendadas por el jefe inmediato a su vez conocer la capacidad para solucionar una

variedad de problemas que existieren en los distintos departamentos del GAD, en el que laboran diariamente los diferentes servidores públicos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Debe tomarse en cuenta que el talento humano es el capital relevante en cualquier organización ya sea esta pública, privada o mixta, pues un colaborador demuestra el correcto desempeño de las actividades que realice diariamente y de esta manera cumplir con los objetivos y las metas establecidas tanto como institución o como dependencia, con el apoyo de los colaboradores se pretende cumplir en su totalidad la misión y visión del GADBAS: el capital humano es el factor más importante con el que cuenta la organización teniendo en cuenta que debemos tener una efectiva administración de los subsistemas que aportan a la gestión del talento humano con el objetivo de alcanzar el éxito total del GADBAS.

El lograr la Evaluación del Desempeño del personal en el GAD Municipal de Baños de Agua Santa ayudará conocer el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada jefatura que existe y las tareas realizadas en el tiempo esperado por el jefe inmediato, de esta manera es de gran importancia tener el conocimiento sobre las competencias que debe realizar cada empleado del GADBAS, logrando ubicar correctamente a un colaborador de acuerdo al diccionario de competencias definidas por el Ministerio del Trabajo que es el ente regulador tanto para las empresas públicas como privadas. Entonces el GADBAS y sus empleados se responsabilizan de manera conjunta en planificar un itinerario profesional en donde el GADBAS ofrezca: oportunidades de desarrollo tanto a nivel ascendente como horizontalmente permitiendo una retroalimentación continua.

Toda organización ya sea grande mediana o pequeña, debe contar con políticas que le permitan mantener a sus empleados motivados en el desempeño correcto de sus actividades laborales.

La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros. A su vez esta investigación permitirá conocer el estado actual que se encuentra el talento humano del mismo resultado tomar decisiones acertadas para el beneficio del GAD Municipal de Baños de Agua Santa y los servicios que presta a la ciudadanía.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el Desempeño por Competencias del personal del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, provincia del Tungurahua, periodo 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Implementar el marco teórico referencial de la evaluación del desempeño.
- Conocer el estado actual en el desempeño laboral del capital humano con el que cuenta el GAD Municipal de Baños de Agua Santa.
- Presentar los resultados de la evaluación del desempeño del personal y el organigrama estructural actualizado del GAD Municipal de Baños de Agua Santa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Investigativos

La evaluación del desempeño tiene sus orígenes en EE.UU. en los años de 1920 y 1930 en el momento que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva hacia su esfuerzo que se relacione con la responsabilidad del puesto trabajo en el que labora y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. En Centroamérica este sistema de evaluación se extiende en la década de los ochenta manteniendo en la actualidad varias empresas en toda Centroamérica siguen implantando este sistema de evaluación.

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos de Norte América quienes lograron acoger el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales y personal de línea del mismo cuartel. El War Department de Estados Unidos adoptó en; 1917, este proceso de valoración principalmente para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar mediante el transcurso del tiempo la aplicación de estos métodos de evaluación laboral se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

“Las evaluaciones informales del desempeño que realizan o aplican las empresas a nivel global están basadas en el trabajo diario ya que son necesarias pero insuficientes, por lo que resulta esencial contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación”.

2.1.2 Reseña Histórica

Baños de Agua Santa (municipiobanos, 2009) con una superficie de 1.073 Km², es un Cantón perteneciente a la provincia de Tungurahua, ubicado estratégicamente en el centro del Ecuador, entre los Andes y la Amazonia ecuatoriana, goza de un clima primaveral durante todo el año y con una temperatura promedio de 18 °C. Está rodeado de una variedad de paisajes encantadores, flora y fauna, únicos, cascadas de agua cristalina, verdes montañas, sustentado con una infraestructura y oferta turística muy completa., a continuación se muestra los Símbolos Institucionales:

Imagen 1: Bandera de Baños de Agua Santa



Fuente: <http://www.municipiobanos.gob.ec>

Imagen 2: Escudo de Baños de Agua Santa



Fuente: <http://www.municipiobanos.gob.ec>

Imagen 3: Logotipo Institucional



Fuente: <http://www.municipiobanos.gob.ec>

2.1.3 Máxima Autoridad

En el GAD Municipal de Baños de Agua Santa la máxima autoridad es el alcalde el Mcs. Marlon Fabricio Guevara Silva cual fue elegido de manera democrática, por esta razón es el encargado de tomar decisiones para el desarrollo de la ciudad. Su periodo de Gobierno Municipal es de (2014-2019)

Imagen 4: Alcalde del Cantón Baños de Agua Santa



Fuente: <http://www.municipiobanos.gob.ec>

2.1.4 Ubicación de la Municipalidad

El GADBAS se encuentra ubicado en las calles Thomas Halflants y Vicente Rocafuerte, frente al parque Palomino Flores.

Imagen 5: Ubicación del GADBAS



Fuente: <http://www.municipiobanos.gob.ec>

2.1.5 Visión Cantonal

“Baños de Agua Santa, tierra de bienestar; primer destino turístico, religioso, ecológico y termal a nivel nacional, con proyección internacional; por sus servicios de excelencia y cultura de hospitalidad”.

2.1.6 Misión Cantonal

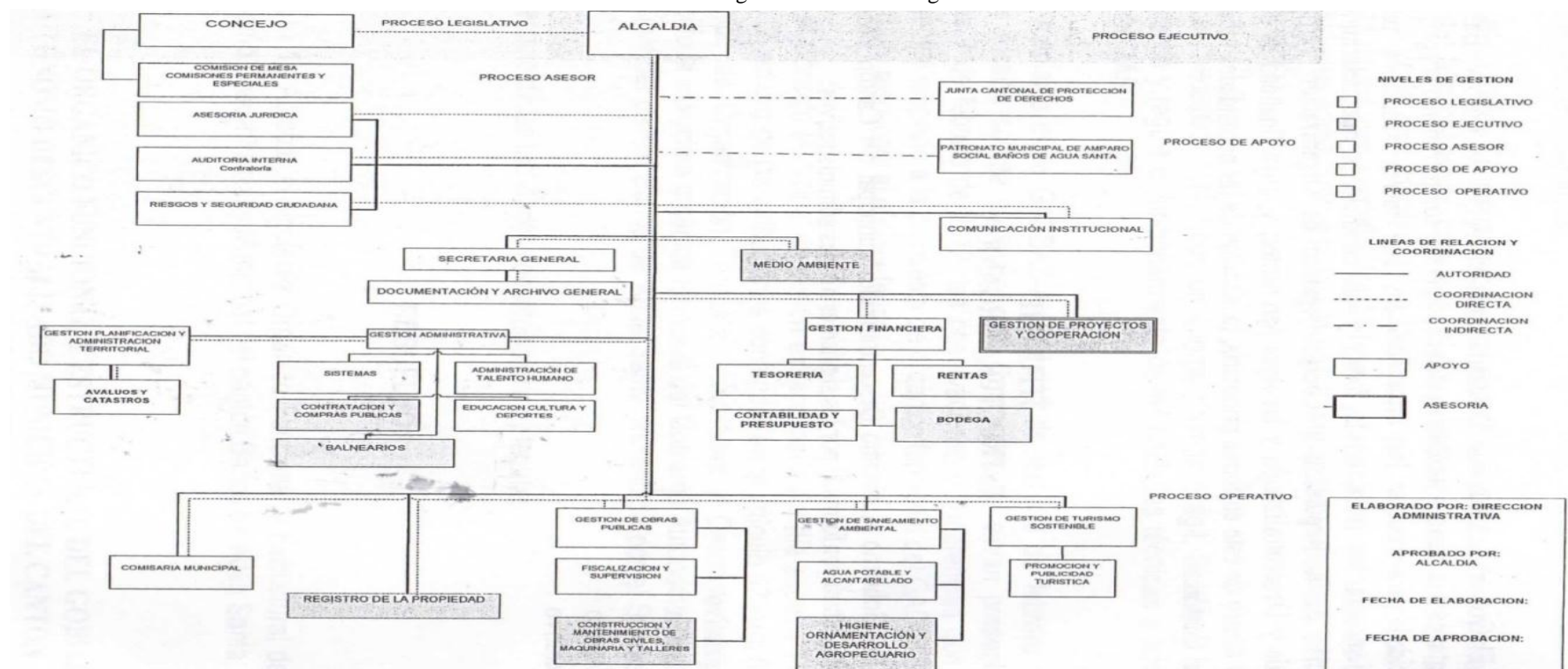
Consolidar al Cantón como un referente de turismo con un manejo técnico, para alcanzar un modelo de desarrollo sustentable que complemente y articule el turismo y la gestión ambiental mediante:

- Consolidando un modelo Eco Turístico.
- Facilitando al colectivo de personas con capacidades especiales.
- Promoviendo la participación ciudadana.
- Mejorando la imagen del Cantón.

2.1.7 Estructura Orgánica del GADBAS

La Estructura Orgánica de la Municipalidad de Baños de Agua Santa se encuentra desactualizado desde el año 2009, el cual se encuentra estipulado en la *RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA GADBAS-A-009-2014*, de la siguiente manera.

Imagen 6: Estructura Orgánica



Fuente: Jefatura de Recursos y Talento Humano

Elaborado por: Ing. Sarmiento Bolívar

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 La Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño es una acreditación de una calificación de las actividades que realiza una persona en un puesto laboral mediante una herramienta administrativa, siendo evaluada en un periodo determinado, para varios autores definen la evaluación del desempeño como:

Para (Hauglang C, 2000) “Las evaluaciones son valoraciones independientes, efectuadas por colaboradores externos, del impacto y la pertinencia del proyecto. El propósito de las evaluaciones es una combinación entre aprendizaje, orientación y control basada en una apreciación de lo que ha logrado el proyecto”.

Según (Chiavenato I, 2002) La evaluación de desempeño nos indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

Menciona (Wherter W, 2008) que: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

Para (Chiavenato I, 2002), respondiendo a la pregunta **¿Qué se va a medir en una evaluación?** Los resultados: resultados concretos y finales, que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado; desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica; factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

“Según la apreciación de diferentes autores mencionan que la evaluación del desempeño laboral es una valoración de varias características de un puesto de trabajo, con el propósito de conocer el aporte de un empleado hacia la organización”.

2.2.2 La Evaluación

Para el sitio web (chasque.net, 2013) en el cual nos cita a varios autores mismos que aportan con su concepto sobre la evaluación del desempeño el cual menciona:

La evaluación para **Laforucade P. (2008)**. “La etapa del proceso educativo que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación. Entendiendo a la educación como un proceso sistemático, destinado a lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de los sujetos, integrados a la misma, en base a objetivos definidos en forma concreta, precisa, social e individualmente aceptables”.

Según **Maccario B. (2010)**. “Evaluación es el acto que consiste en emitir un juicio de valor, a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un alumno, con el fin de tomar una decisión”.

Para **Pila A. (2013)**. “La evaluación es una operación sistemática, integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible del alumno en todos los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores personales y ambientales que en ésta inciden”.

Según (Chiavenato I, 2005), respondiendo a la pregunta **¿Cuál es la razón de la evaluación del desempeño?** Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de su potencialidad. Así las personas y la organización deben conocer su desempeño.

“La evaluación es un proceso que engloba todos los campos, viéndolo desde un panorama administrativo y aplicable a cualquier área ya sea: una empresa, un centro de estudio, un laboratorio, una cooperativa, un banco, etc. Permite aplicar una retroalimentación coherente que sea aplicable al puesto evaluado”.

2.2.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

2.2.3.1 Objetivos Según Chiavenato

Los objetivos que plantea Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos, en el cual plantea tres objetivos mismos que permite medir, fortalecer y brindar de ello depende el éxito de una empresa en coordinación con el talento humano.

- Medir el potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalecer el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brindar oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

2.2.3.2 Objetivos Según de la SENRES:

De la misma manera como existen objetivos que persigue Idalberto Chiavenato con el manejo correcto del Talento Humano también persigue la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico (SENRES, 2009), como entidad reguladora del talento humano del sector público, planteando los siguientes objetivos:

- Valorar el comportamiento de los servidores públicos de carrera en el cumplimiento de sus funciones, tomando en cuenta las metas programáticas establecidas, la capacitación lograda y las aportaciones realizadas.
- Determinar, en su caso, el otorgamiento de estímulos al desempeño destacado.
- Aportar información para mejorar el funcionamiento de la dependencia en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y aspectos financieros.
- Servir como instrumento para detectar necesidades de capacitación que se requieran en el ámbito de las instituciones.
- Identificar los casos de desempeño deficiente para adoptar medidas correctivas.

2.2.3.3 Objetivos Según Gibson

Para Gibson en el tema de evaluar el desempeño de los empleados es de gran importancia ya que permite tomar las decisiones correctas, las mismas que mediante planes o políticas de mejoramiento del rendimiento laboral contribuirá al desarrollo de la organización.

- Toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporcionar retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuir al desarrollo de los empleados.
- Motivar a los trabajadores.
- Disminuir el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

2.2.4 Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño

Mediante un tema específico existen aspectos positivos como negativos mismos que ayudan a romper paradigmas, que han venido complementándose con el transcurrir del tiempo y sobre algún tema en especial no se ha contado con la información necesaria que brinde nuevas propuestas de desarrollo organizacional es por esa razón que existen; ventajas como desventajas:

2.2.4.1 Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Tomando en cuenta diversos enfoques de varios autores se puede señalar que las ventajas son las siguientes, mismas que están enfocadas al éxito de la empresa:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.2.4.2 Desventajas de la Evaluación del Desempeño.

El autor de la investigación considera que cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien planeado y coordinado trae desventajas tales como:

- Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
- Estándares poco claros.
- Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

“Mediante un análisis de las ventajas y desventajas del desempeño laboral existe una inclinación hacia la mejora del personal tanto operativo como administrativo ya que involucra a toda la organización, en un aspecto de reintroducción de actividades mal ejecutadas, el tema de capacitación continua frente a los procesos que realizan los colaboradores, evita cometer errores en el diseño de un puesto laboral, en el factor de desventajas si la organización no posee correctamente definida su sistema de evaluación le impedirá obtener información fidedigna y relevante sobre el desempeño de sus colaboradores”.

2.2.5 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Múltiples son las consideraciones por las que se puede justificar la importancia que tiene una evaluación del desempeño. A decir de **García Rocío (2011)**, la evaluación de

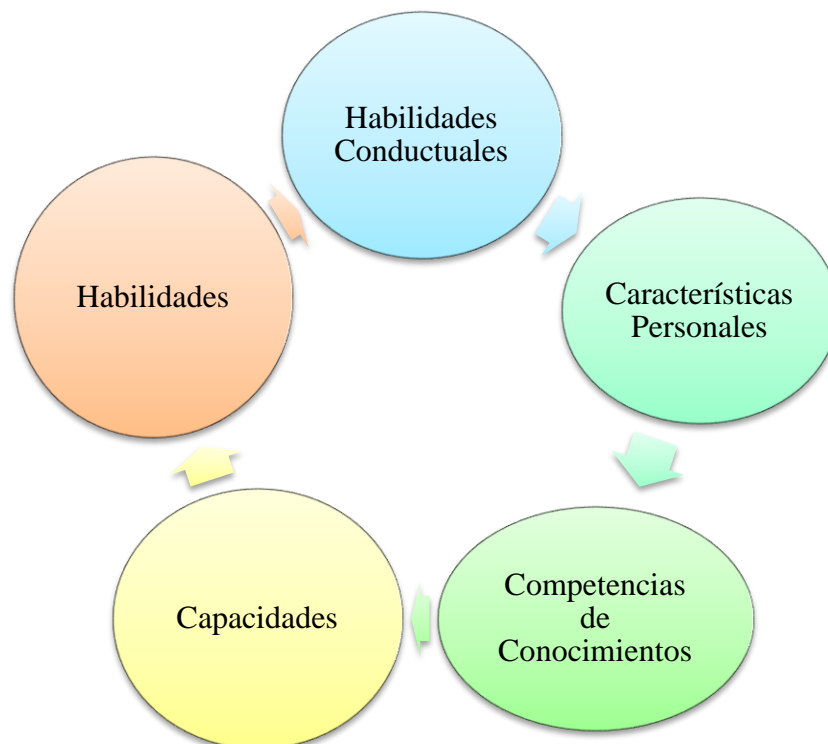
desempeño es necesaria debido a que de utilizar adecuadamente los resultados del proceso de evaluación, los trabajadores puedan sentirse parte importante de la organización, ya que son tomados en cuenta para todas aquellas decisiones de personal, que se deben tomar en la organización, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

“Se puede opinar sobre la de evaluación del desempeño como un proceso sistemático, ordenado y periódico de carácter cuantitativo y cualitativo del grado de eficacia y responsabilidad en el que actúa una persona y de la misma manera llevan a cabo las actividades que desempeñan dichas funciones; actividades respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador”.

2.2.6 Elementos del Desempeño Laboral

En el ámbito de Gestión Administrativa se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores:

Figura 1: Elementos del Desempeño

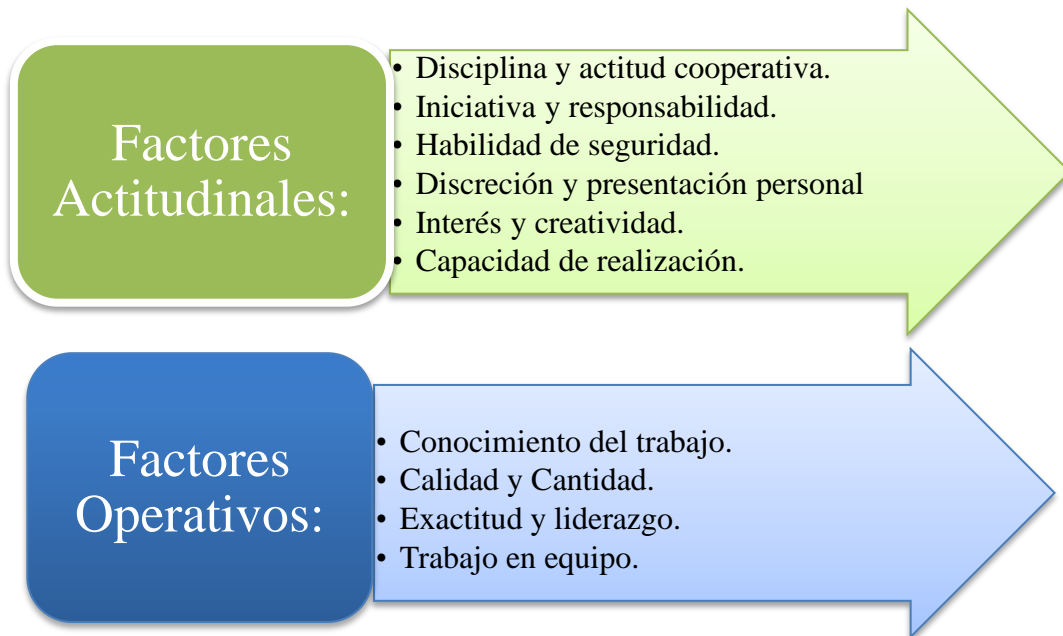


Fuente: publicaciones.urbe.edu

Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

Al respecto (Chiavenato I, 2005) expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

Figura 2: Factores del Desempeño



Fuente: (Chiavenato I, 2005)

Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

Para (Bavaresco A, 2001) al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria”.

Para (Robbins S, 2004) afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Kantz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

“Mediante una evaluación del desempeño laboral involucra un tema de importancia el cual es de actualidad como es el de las competencias del sector público, teniendo una visión que ayudara a mejorar su desempeño cumpliendo con una responsabilidad visible

para el puesto enlazando las habilidades idóneas que son: técnicas, humanas y conceptuales”.

2.2.7 Razones para Evaluar el Desempeño

Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de: desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras, teniendo en cuenta tres razones importantes:

1. Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
2. Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
3. La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

“Las razones por las que se realiza una valoración del desempeño laboral es que brinda una comunicación con todos los colaboradores de una organización, planteando conversaciones sobre el desarrollo del trabajo y estrategias que ayuden a un correcto desempeño laboral”.

2.2.8 Categorías de la Evaluación

Para mejorar el aprendizaje sobre el tema de evaluación y los datos que pueden ser procesados mediante una investigación según el sitio web (chasque.net, 2013) los clasifica de la manera siguiente:

2.2.8.1 Cuantitativa

Son Procedimientos que requieren medir y cuantificar los fenómenos educativos para describir causas y efectos y explicar relaciones entre variables independientes (tratamiento) y variables dependientes (resultados)

2.2.8.2 Cualitativa

Menciona que cada fenómeno es considerado como algo único que debe ser analizado en su ambiente natural y con la utilización de procedimientos e instrumentos que permitan captarlos en su integridad. La evaluación cualitativa es aquella donde se juzga o valora más la calidad tanto del proceso como el nivel de aprovechamiento alcanzado de los empleados que resulta de la dinámica del proceso de inducción. La misma que procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, tanto la actividad como los medios y el aprovechamiento alcanzado por el individuo en el puesto de trabajo.

Las diversas dimensiones del comportamiento humano por su condición subjetiva e intangible, como es el mismo aprendizaje, requiere de medios y técnicas especializadas. A tales efectos, los gerentes han desarrollado algunas técnicas para medir aspectos que afectan los niveles de desarrollo tales como:

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| a. actitudes. | f. motivación. |
| b. asistencia y puntualidad. | g. participación en actividades. |
| c. cooperación. | h. participación grupal. |
| d. creatividad. | j. sociabilidad. |
| e. liderazgo. | |

2.2.8.3 Cuali-cuantitativa

Utilización de las dos categorías anteriores dependiendo de la naturaleza de los datos a buscar.

“Con un análisis de la clasificación de la evaluación existen tres categorías, como la **evaluación cuantiaba** son procedimientos que ayuda a obtener un resultado numérico; mientras que la **evaluación cualitativa** da valor a los procesos que realizan una cierta persona en un puesto de trabajo y sus resultados alcanzados y por último la **evaluación cuali-cuantitativa** es el involucramiento de las categorías antes mencionadas arrojando resultados confiables”.

2.2.9 El Desempeño Laboral

“Debe considerarse al hablar del desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización ya sea pública, privada o mixta logran sus funciones en un periodo de tiempo, tomando en cuenta los requerimientos del puesto que se encuentra ocupando, con base a los resultados alcanzados”.

Otra definición sugestiva acerca del desempeño laboral es la indicada por (Stoner J, 2005) quien describe “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

“Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas”.

Para (Chiavenato I, 2005) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para:

- Producir.
- Hacer
- Elaborar
- Acabar
- Generar trabajo

Estas capacidades deben aplicarse en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

“Para un correcto desempeño laboral de las personas existe una combinación esencial el comportamiento en el lugar de trabajo y los resultado alcanzados en un periodo determinado, en pocas palabras llegando a la efectividad optimizando recursos y produciendo más de mejor calidad”.

Plantea (Drucker P, 2002) en su libro Gestión de Personal al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, “que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros, de manera que las personas deben desenvolverse correctamente en un área de trabajo”.

“El talento humano de una empresa es lo más importante ya que de ellos depende el alcance de las metas de la misma, por esta razón el personal que debe ingresar a una empresa debe ser el más idóneo en su totalidad involucrando temas académicos psicológicos y de confianza el cual cubra las expectativas esperadas en el puesto de trabajo”

Para (Robbins S, 2004) define el Desempeño Laboral como “Uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”.

“Con un planteamiento de metas que se pretende alcanzar en un periodo determinado, un colaborador que se encuentre en el lugar de trabajo de su mayor esfuerzo para que las cosas sean más factibles”.

Para el sitio web (scielo, 2014) el cual cita a varios autores conceptualiza el desempeño laboral como:

Para **Palaci J. (2005)**. Plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”.

“El desempeño laboral es el resultado de un trabajo bien realizado en cada una de las etapas que este cruzando la organización, ya que permitirá conocer la eficiencia organizacional”.

2.2.10 Las Competencias Laborales

Para (Alles M, 2009) “Es una característica de personalidad, de venidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto trabajo”.

“El concepto de competencia está tomando una gran importancia en la actualidad ya que es de carácter de personalidad llegando a ser uno de los más actuales en el contexto empresarial a nivel mundial.

Sin embargo, no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, principalmente, a David McClelland quien cita en su libro de La Estrategia de la Empresa (Santos F, 2001) definiendo a la competencia como: “la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (**AECA, 1999**) recalca el término «competencia básica distintiva» como sinónimo de competencia nuclear y distingue cuatro clases.

Tabla 1: Concepto y Componentes de las Competencias Básicas Distintivas

<u>Competencias</u>	<u>Concepto</u>	<u>Componentes</u>
Estrategia	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido.	Visión, misión y objetivos: lo que quiere ser la empresa. Recursos: lo que es y lo que sabe hacer. Capacidades: lo que es capaz de ser y hacer.
Tecnología	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	Stock de tecnologías. Know-how para aplicarlas. Capacidades de innovación.
Personal	El conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	Aptitudes o conocimientos: lo que sabe hacer. Oficio o habilidades: lo que puede hacer. Actitudes o comportamientos: lo que quiere hacer.
Organizativa	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.	Diseño de tareas. Rutinas o métodos. Estructura de poder. Sistema de información.

Fuente: (Sáez A, 2000)

Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

2.2.11 Clasificación de Competencias

Para (Aranda V, 2006) menciona cuatro competencias mismas que conceptualizan en la siguiente clasificación:

2.2.11.1 Competencias Básicas

“Están referidas a los comportamientos elementales asociados a la educación formal e involucran destrezas mínimas para conseguir y mantenerse en rol productivo, como la capacidad de lectura, la expresión, de comunicación oral, de escritura, de análisis, de síntesis, de evaluación”.

2.2.11.2 Competencias Conductuales

Están referidas a comportamientos y actitudes común es a diversas funciones productivas y a diversas áreas, estas competencias son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que son diferenciadoras de un alto desempeño.

2.2.11.3 Competencias Técnicas

Están referidas a comportamientos laborales y a índole técnico vinculados a un área ocupacional determinada y asociados a un área laboral técnica y que está además relacionadas con el uso de instrumentos de lenguaje técnico. El levantamiento de las competencias técnicas representa un desafío importante para implementación de un sistema de competencias y requiere la participación de personas que puedan contribuir con su conocimiento y experiencia a establecer cada uno de los componentes que constituyen una determinada competencia.

2.2.11.4 Competencias de Gestión

Están referidas a comportamientos laborales de índole técnico vinculadas a capacidades de gestión transversales, con el uso de herramientas y lenguajes técnicos, por ejemplo incluyen la capacidad de negociar, de planificar, organizar, coordinar, resolver problemas, controlar procesos, tareas y costos.

Estas se asocian a las personas en distintos niveles de desarrollo según la naturaleza de la función o actividad utilizándose tres niveles.

- No competente
- Competente
- Experto

2.2.11.5 Competencias Laborales

Para (Spencer J, 2006) mediante el consejo de normalización y certificación de competencia laboral mexicano. “Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Tabla 2: Análisis del Tipo de Competencias

Nº	Tipo de competencia	Análisis
1	Competencias Básicas	Prácticamente las competencias básicas están direccionadas a una formación académica de carácter formal, el cual involucra la: lectura, comunicación oral y su capacidad para analizar varios temas que se estén tratando en su entorno.
2	Competencias Conductuales	Están centradas en los actos que realiza para poder ejecutar alguna función encomendada por el jefe inmediato, poniendo en juego su capacidad para indagar la información y a la vez el procesamiento de la misma.
3	Competencias Técnicas	Al hablar de un tema técnico involucra el desarrollo de actividades laborales en un entorno de trabajo, el cual interactúa con personas profesionales que aporten con ideas para determinar las características que construyan una determinada competencia.
4	Competencias de Gestión	Al mencionar la palabra gestión engloba el desarrollo de actividades laborales la misma que involucra la formación académica que ha recibido el funcionario, y de acuerdo a ello tener una valoración de: Experto, Competente y No Competente, mediante una herramienta técnica que sea confiable.
5	Competencias Laborales	Es su resultado laboral de un colaborador en un tiempo determinado, mediante su desempeño que viene realizando, prácticamente es la combinación entre el saber, el saber hacer y el saber ser, ya que ello demuestra su desenvolvimiento y utilización de los recursos que dispone la empresa para poder realizar el trabajo.

Fuente: (Aranda V, 2006)

Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

2.2.12 Enfoque de Competencias Laborales

Las competencias es una capacidad laboral, medible y demostrable por lo que a continuación se citara algunas perspectivas (Nélida Ruíz de Castilla, 2004).

2.2.12.1 La Competencia a Través de las Tareas Desempeñadas

Este modelo se sostiene en la representación de competencias basadas en conductas visibles, la competencia es creada en términos de comportamientos asociados con la realización de tareas. Ignora los procesos de grupos, además relaciona el currículum de educación y capacitación directamente relacionada con las conductas y tareas específicas.

Es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub competencias.

La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo.

Ejemplo de competencias laborales como tareas:

- Inspeccionar el equipo de soldadura.
- Identificar y sustituir los focos dañados.
- Probar, limpiar y reparar el sistema de frenos hidráulicos.
- Reparar herramientas eléctricas.

2.2.12.2 La Competencia en Términos de Atributos Personales

La competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer sino también en el campo de lo que quiere hacer, esto destaca el comportamiento orientado hacia un trabajo bien hecho.

Ejemplos de competencias laborales como atributos.

Liderazgo: Motiva, guía y entrena a otros hacia el logro.

Trabajo en equipo: Trabaja y colabora demostrando compromiso hacia el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta.

Análisis y toma de decisiones: Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna.

Orientación hacia el cliente: Se asegura de que la perspectiva del cliente este en el corazón de la identificación y provisión del servicio.

“Prácticamente la competencia con su enfoque a través de las **tareas desempeñadas**, es el conjunto de conocimientos que va reuniendo con el diario desempeño; habilidades y actitudes, aplicadas en el desempeño de una o varias responsabilidades del puesto, en

esumen es la descripción parcial de las tareas de un puesto. Mientras que viéndola desde un punto de vista en términos de **atributos personales** definitivamente es hacer las cosas con responsabilidad garantizando su trabajo direccionado a un trabajo bien realizado por su idoneidad para el puesto en el que se encuentra, involucrando a toda la organización”.

Figura 3: Conocimientos de la competencia



Fuente: (Nélida Ruíz de Castilla, 2004)

Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz

2.3 IDEA A DEFENDER

Al realizar la evaluación del Desempeño del GAD Municipal de Baños de Agua Santa, contará con una herramienta administrativa para mejorar el servicio al ciudadano.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Evaluación del Desempeño: logra conocer los resultados alcanzados en un periodo determinado de conformidad con los parámetros que exige la entidad gubernamental por efecto para la presente investigación otorgada por el Ministerio del Trabajo, el cual permitirá medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores públicos mediante la adherencia de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos.

2.4.2 Variable Dependiente

Competencias Laborales: contendrá información que colabore a conocer el cumplimiento de sus funciones en la Municipalidad mediante la observación y consecución de los resultados esperados, cumpliendo con una política de desarrollo profesional en la carrera del servicio público, destinada a mejorar la calidad de servicio que brinda el GADBAS, el cual permitirá mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que reside en la urbe.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Cualitativa

Debido a su enfoque de investigación en la cual procesa información de datos sobre cumplimiento de una o varias metas que han sido alcanzadas en un periodo determinado mediante una descripción de actividades logrando alcanzar la motivación del desempeño efectivo por parte de los colaboradores.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación de Campo

Se procederá a aplicar la investigación de campo ya que esta investigación se realizará visitas constantes hacia la Municipalidad del cantón Baños de Agua Santa, para aplicar el Formulario entregado por el Ministerio del trabajo que es aplicado para las empresas públicas de la República del Ecuador dicho formulario es denominado como: FORMULARIO MRL-EVAL-01-MODIFICADO.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: La población de la Municipalidad de Baños de Agua Santa es de 296 personas en Octubre del año 2016 entre ellos se encuentran los empleados y trabajadores lo constituyen la totalidad de un conjunto de elementos, que se va investigar.

Muestra: Para realizar la respectiva muestra se tomará a todos los puestos de los empleados que tiene el GADBAS, arrojado en su totalidad 65 puestos en Octubre del año 2016.

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos teóricos:

Histórico: debido a que existe una evaluación del desempeño en la Municipalidad del año 2014 y desde aquella fecha no se ha realizado una nueva evaluación, mediante esta investigación corresponderá al periodo 2016.

Métodos empíricos:

Recolección de información: acudir hacia los 65 puestos de trabajo de la Municipalidad, para aplicar el formulario de evaluación.

Técnicas:

Análisis de Documentos: Puesto que existe un formulario entregado por el Ministerio del Trabajo y el cual debe ser aplicado de acuerdo a la norma técnica entregada por la SENRES.

Instrumentos:

Formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO: Aplicación del formulario para realizar la correcta evaluación del desempeño laboral en la Municipalidad del cantón Baños, el cual evaluara aspectos como: indicadores de gestión del puesto, conocimientos sobre el puesto, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

En cuanto a los tres procesos que posee la Municipalidad de Baños de Agua Santa analizados en la presente investigación se encontró con la novedad que:

- El Proceso habilitante de Apoyo tienen el puesto con mayor puntaje perteneciente al Auxiliar de Servicios Administrativos con la calificación del

98,8% equivalente a un desempeño excelente mismo que se debe a sus metas cumplidas.

- Mientras que en el proceso Agregado de Valor refleja que el puesto con menor puntaje es del Director de Ecoturismo con una calificación del 75,5%, misma que equivale a Satisfactorio-Desempeño Esperado ya que no cumple con las metas establecidas para dicho puesto laboral de esta manera no logra un control y supervisión las actividades del personal que se encuentra a cargo.

Es así que los resultados obtenidos a lo largo de la investigación se encuentran reflejadas en el siguiente capítulo permitiendo a la Municipalidad tomar decisiones acertadas frente al personal conociendo cuáles son sus deficiencias laborales, además se cumplió en su totalidad con éxito la aplicación de la herramienta de evaluación; otorgada por el Ministerio del Trabajo y regulada por la SENRES, y se contó con la colaboración de la Municipalidad de Baños de Agua Santa.

3.7 FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Las fases del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral son seis mismas que menciona la Contraloría General del Estado en su manual de Evaluación del Desempeño mismo que debe cumplir cada fase de acuerdo al cronograma de actividades: de tal manera se aplicó cada fase.

3.7.1 Cronograma de Actividades

Nº	ACTIVIDADES	MESES									
		ENERO				FEBRERO				MARZO	
		SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM5	SEM6	SEM7	SEM8	SEM9	SEM10
1	Reunión con el jefe Recursos y Talento Humano.										
2	Recepción de documentación digital: perfil del puesto, manual de actividades, diccionario de competencias.										
3	Difusión de la evaluación del desempeño mediante la plataforma QUIPUX.										
4	Proceso de evaluación.										
5	Consolidación de datos.										
6	Archivo										

3.7.2 Actividades previas a la Ejecución

Se realizó una reunión de trabajo con el Jefe de Recursos y Talento Humano y sus colaboradores departamentales del GADBAS, en el cual se presentó a todos los empleados que pertenecen al régimen de la LOSEP.

3.7.3 Difusión de la Evaluación del Desempeño

El proceso de difusión de la Evaluación del Desempeño del personal se realizó mediante la plataforma del sector Público QUIPUX, dicha difusión contiene el contexto siguiente:

“Mediante autorización del Mgs. Marlon Fabricio Guevara Silva, alcalde del GAD Municipal de Baños de Agua Santa se procede a la ejecución de la Investigación que se realizara en la última semana del mes de enero del presente año con una duración de cinco semanas y será llevada a cabo por los estudiantes de la ESPOCH, por la Srta. Verónica Vinuesa y el Sr. Jaime Díaz. La autorización pertenece al tema de trabajo de titulación: **Evaluación del Desempeño por Competencias del GAD Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, Provincia del Tungurahua, Periodo 2016**”.

3.7.4 Proceso de Evaluación

La evaluación del desempeño del personal fue ejecutada de acuerdo al cronograma de actividades realizada para la presente investigación con un periodo de cinco semanas las cuales fueron distribuidas para evaluar a los 65 puestos de trabajo los empleados de la Municipalidad Baneña.

3.7.5 Consolidación de Datos

Al concluir la evaluación del desempeño del personal aplicada a los 65 puestos trabajo de los empleados de la Municipalidad se procede a la consolidación y unificación de las evaluaciones mediante el formato FORMULATIO MRL-EVEL-01 – MODIFICADO.

3.7.6 Archivo

Al concluir con la evaluación del personal y la misma después de ser procesada se archivó en un documento consolidado.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA, PERIODO 2016.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Objetivos de la Propuesta de Evaluación del Desempeño por Competencias:

4.2.1.1 Objetivo General

- Ejecutar la evaluación del desempeño por competencias al GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las metas establecidas acorde a cada puesto, el nivel de desarrollo de las competencias técnicas y universales, la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

4.2.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar la evaluación del desempeño a los colaboradores del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa de acuerdo al formato emitido por el Ministerio del Trabajo.
- Procesar la información recolectada mediante la evaluación del desempeño.
- Efectuar un análisis de cada proceso mediante el cual se halle la evaluación del desempeño de mayor y menor puntaje.

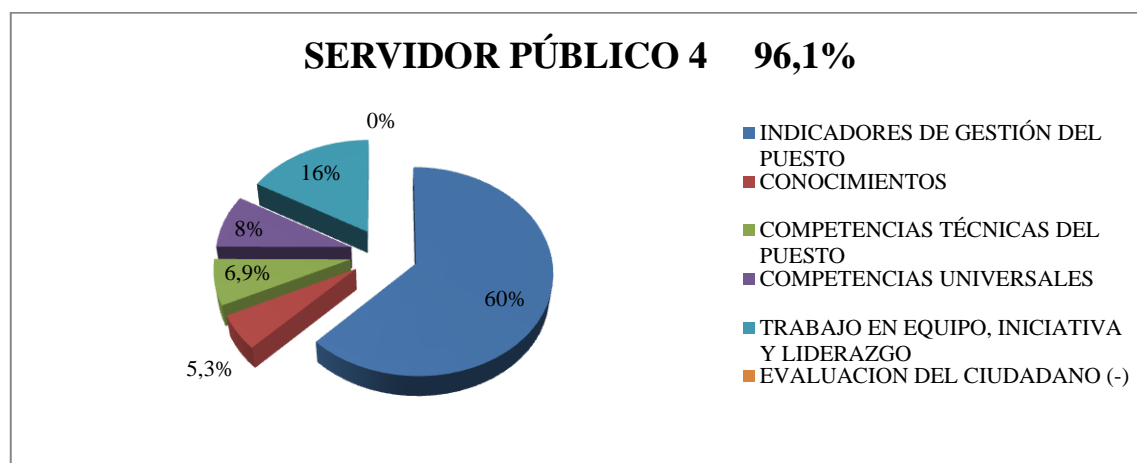
4.2.2 Tabulación y Análisis de la Información

4.2.2.1 Procesos de Asesoría

- **Servidor Público 4**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Servidor Público 4	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	5,3%
Competencias técnicas del puesto	6,9%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	96,1%

Gráfico 1: Servidor Público 4



Fuente: GADBAS.

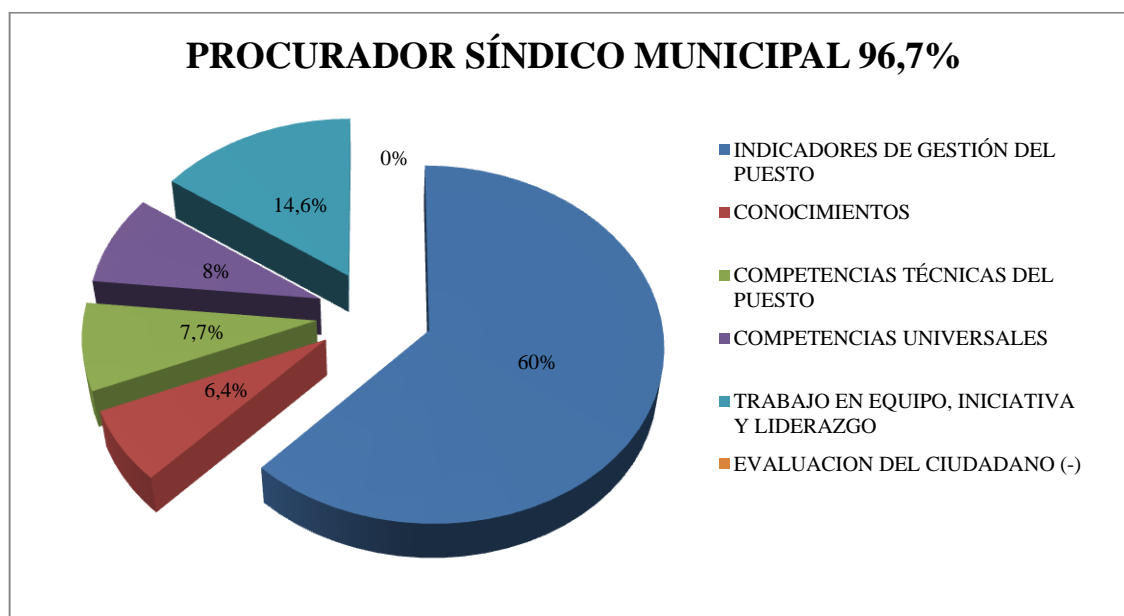
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Servidor Público 4 se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% son los indicadores de gestión del puesto, el 5,3% pertenece a los conocimientos, el 6,9% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 16% lo suman el trabajo en equipo iniciativa y liderazgo mientras que el 0% equivale a la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 96,1%.

- **Procurador Síndico Municipal**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Procurador Síndico Municipal	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,4%
Competencias técnicas del puesto	7,7%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,6%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	96,7 %

Gráfico 2: Procurador Síndico Municipal



Fuente: GADBAS.

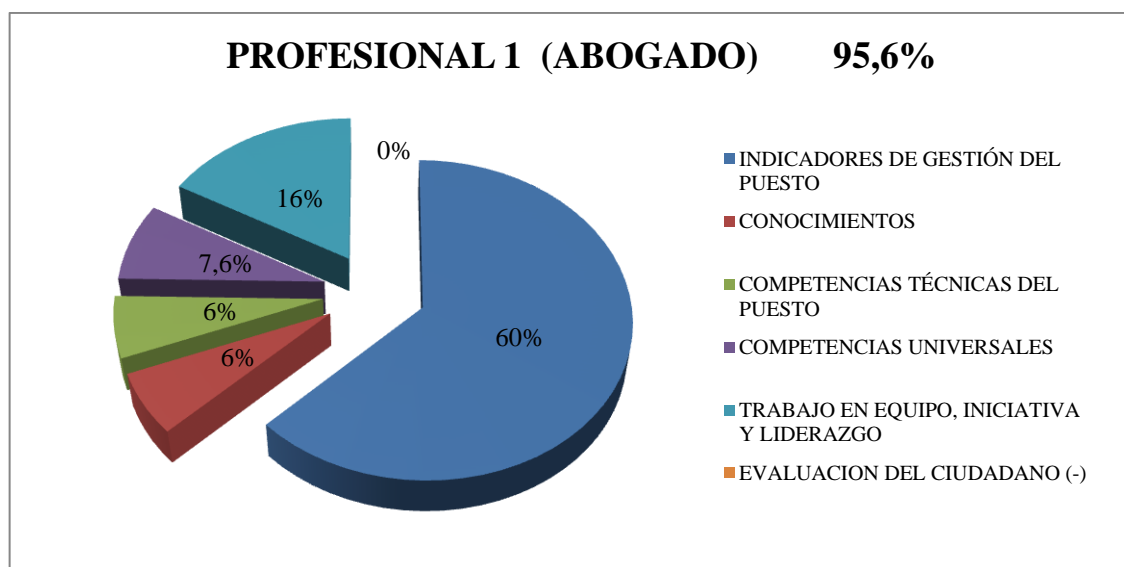
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Procurador Síndico Municipal encontramos que el 60% equivale a los indicadores de gestión del puesto, mientras que el 14,7% pertenece al trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, el 8% son las competencias universales, el 7,7% son las competencias técnicas del puesto, el 6,4% los conocimientos del puesto y el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente - desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 96,7%.

- Profesional 1 (Abogado)

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Profesional 1 (Abogado)	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	95,6 %

Gráfico 3: Profesional 1 (Abogado)



Fuente: GADBAS.

Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

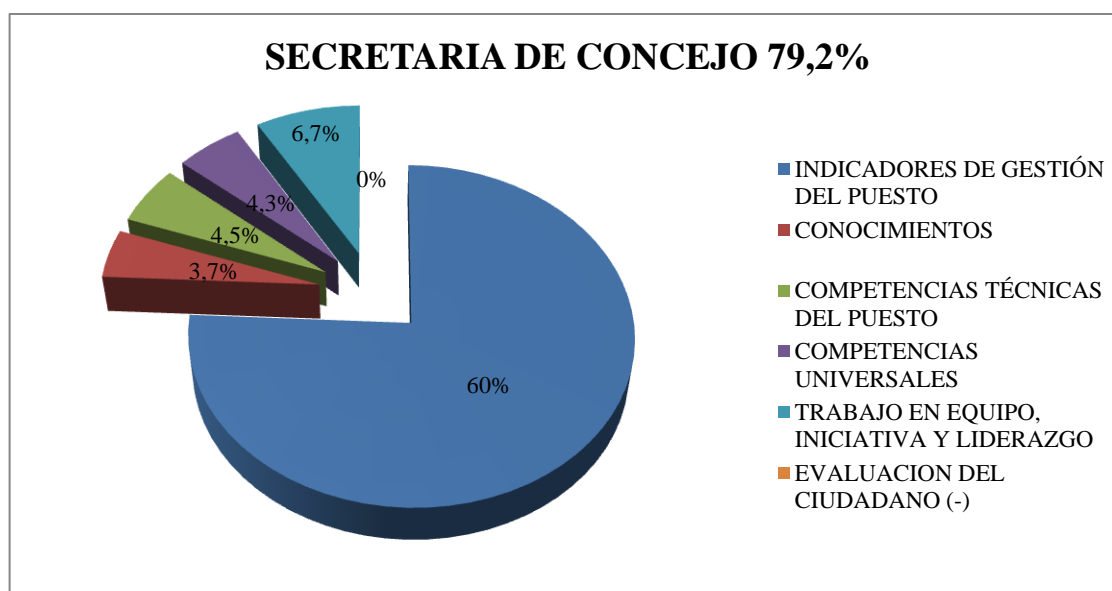
ANÁLISIS: Respecto a la tabulación realizada al puesto de Profesional 1 (Abogado) se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% que equivale a los indicadores de gestión del puesto, el 6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6% las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 16% suma el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente - desempeño alto con un porcentaje del 95,6%.

4.2.2.2 Procesos Habilitantes de Apoyo

- Secretaria de Concejo

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretaria de Concejo	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	3,7%
Competencias técnicas del puesto	4,5%
Competencias universales	4,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	6,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	79,2%

Gráfico 4: Secretaria de Concejo



Fuente: GADBAS.

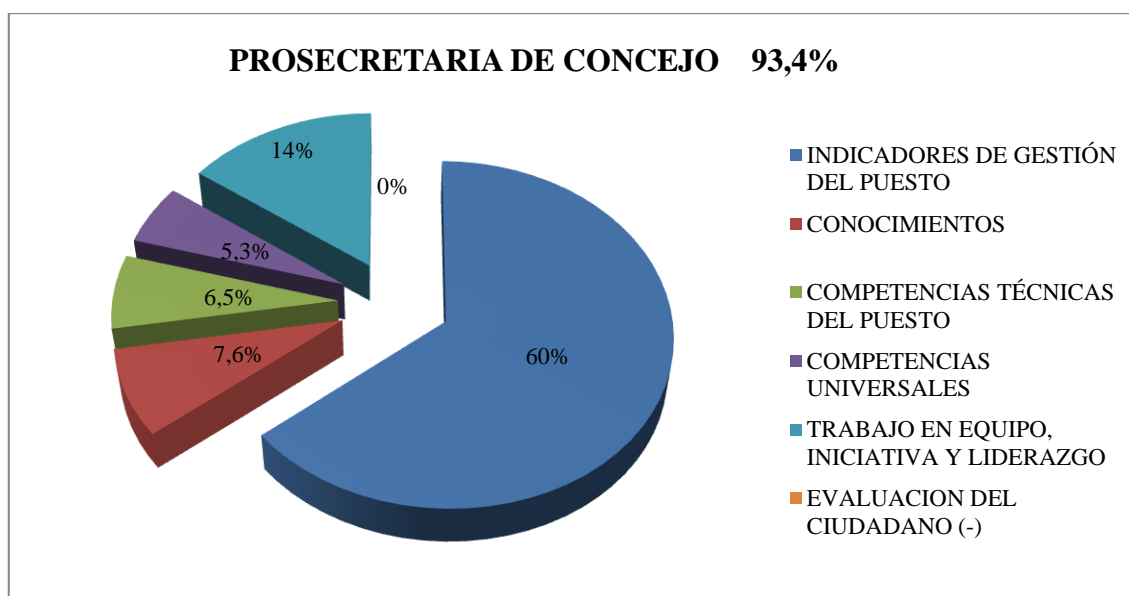
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: En cuanto a la tabulación realizada al puesto denominado Secretaria de Concejo se encontraron los siguientes porcentajes; 60% equivale a los indicadores de gestión del puesto, el 3,7% son los conocimientos del ocupante del puesto, el 4,5% son las competencias técnicas del puesto, el 4,3% pertenece a las competencias universales, el 6,7% suma el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es satisfactorio - desempeño esperado con un porcentaje del 79,2%

- **Prosecretaria de Concejo**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Prosecretaria de Concejo	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7,6%
Competencias técnicas del puesto	6,5%
Competencias universales	5,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	93,4%

Gráfico 5: Prosecretaria de Concejo



Fuente: GADBAS.

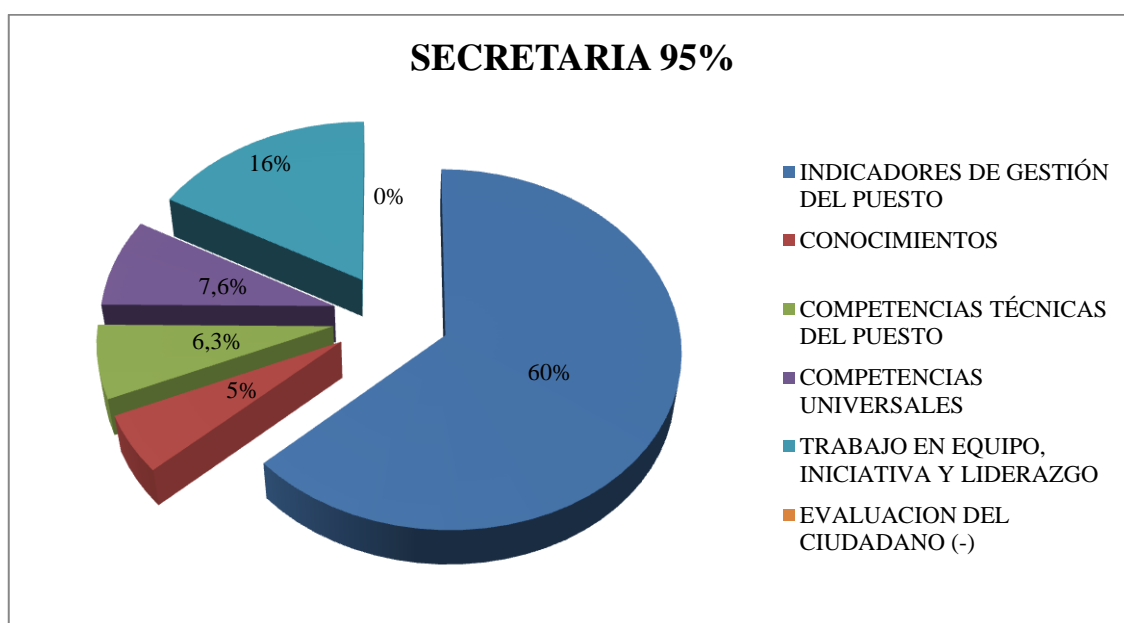
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Prosecretaria de Concejo se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7,6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,5% son las competencias técnicas del puesto, el 5,3% equivale a las competencias universales, el 14% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 93,4%.

- **Secretaria**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretaria	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	5%
Competencias técnicas del puesto	6,3%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	95%

Gráfico 6: Secretaria



Fuente: GADBAS.

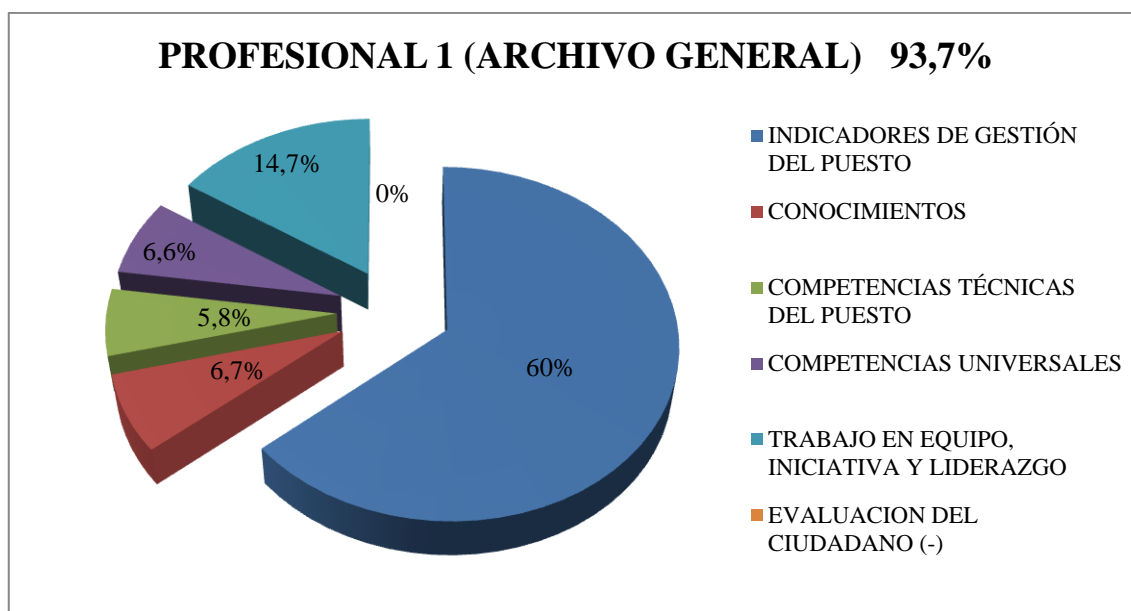
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Secretaria se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,3% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 95%.

- **Profesional 1 (Archivo General)**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Profesional 1 (Archivo General)	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,7%
Competencias técnicas del puesto	5,8%
Competencias universales	6,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	93,7 %

Gráfico 7: Profesional 1 (Archivo General)



Fuente: GADBAS.

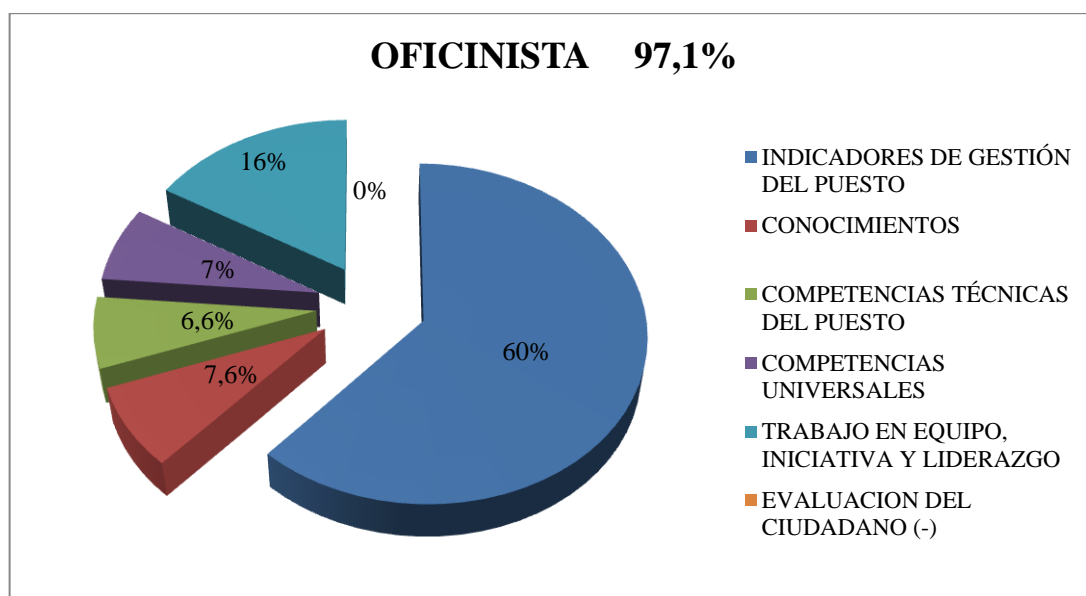
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Profesional 1 (Archivo General) se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6,7% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 5,8% son las competencias técnicas del puesto, el 6,6% equivale a las competencias universales, el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 93,7%.

- **Oficinista**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Oficinista	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7,6%
Competencias técnicas del puesto	6,6%
Competencias universales	7%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	97,1%

Gráfico 8: Oficinista



Fuente: GADBAS.

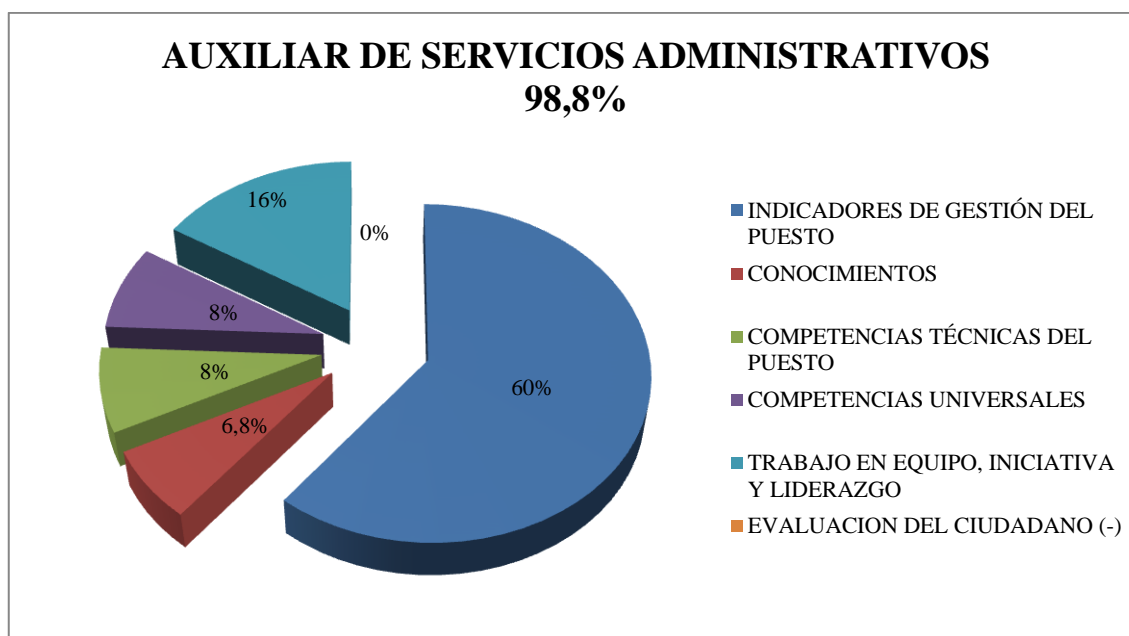
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Oficinista se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7,6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,6% son las competencias técnicas del puesto, el 7% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 97,1%.

- **Auxiliar de Servicios Administrativos**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar de Servicios Administrativos	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,8%
Competencias técnicas del puesto	8%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	98,8 %

Gráfico 9: Auxiliar de Servicios Administrativos



Fuente: GADBAS.

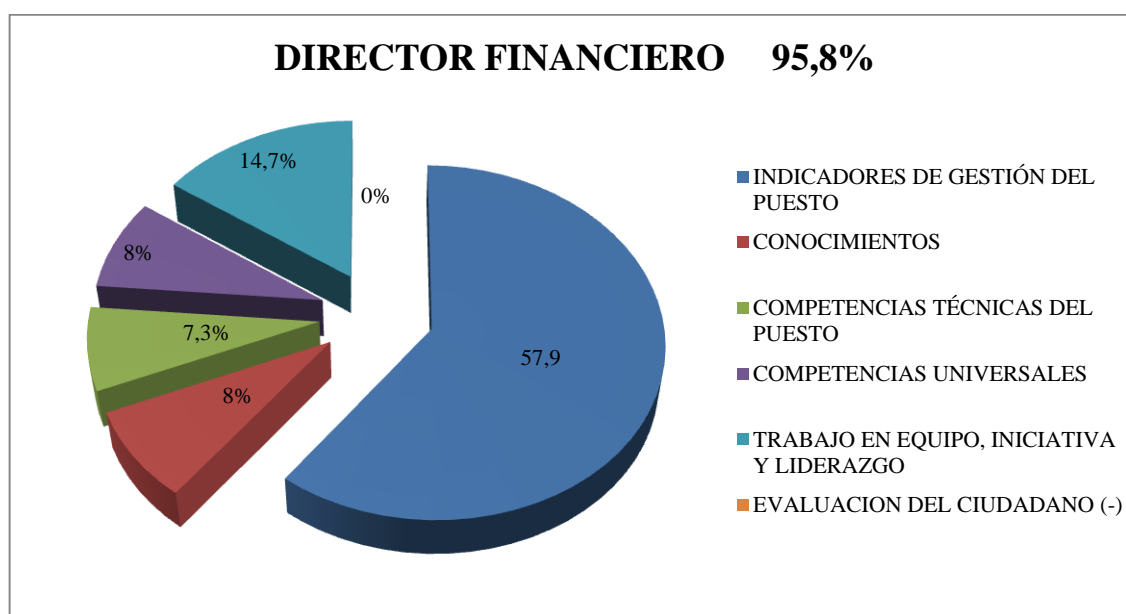
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Secretaria se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6,8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 8% son las competencias técnicas del puesto, el otro 8% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 98,8%.

- **Director Financiero**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director Financiero	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	57,9%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	7,3%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	95,8 %

Gráfico 10: Director Financiero



Fuente: GADBAS.

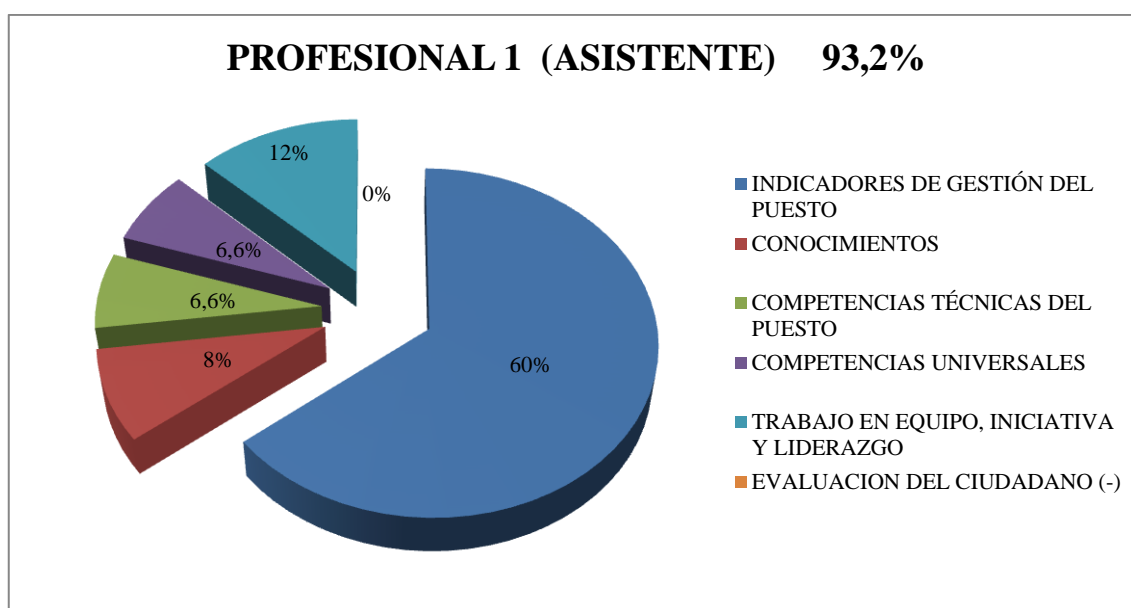
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Director Financiero se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7,3% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 95,8%.

- **Profesional 1 (Asistente)**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Profesional 1 (Asistente)	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	6,6%
Competencias universales	6,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	12%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	93,2%

Gráfico 11: Profesional 1 (Asistente)



Fuente: GADBAS.

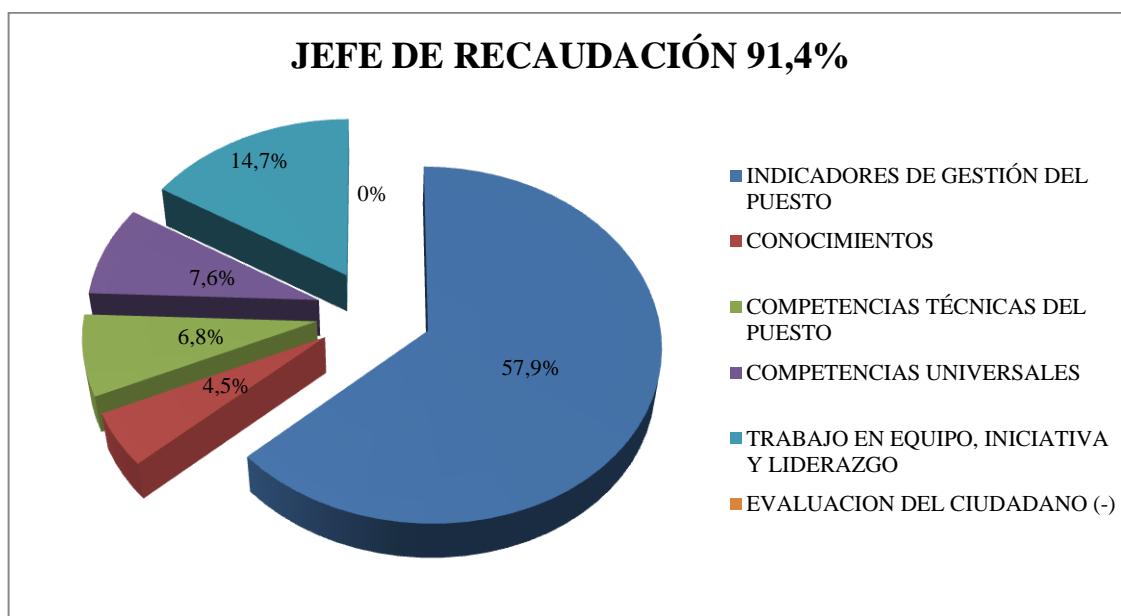
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Profesional 1 (Asistente) se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,6% son las competencias técnicas del puesto, el 6,6% equivale a las competencias universales, el 12% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 93,2%.

- **Jefe de Recaudación**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Recaudación	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	57,9%
Conocimientos	4,5%
Competencias técnicas del puesto	6,8%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	91,4 %

Gráfico 12: Jefe de Recaudación



Fuente: GADBAS.

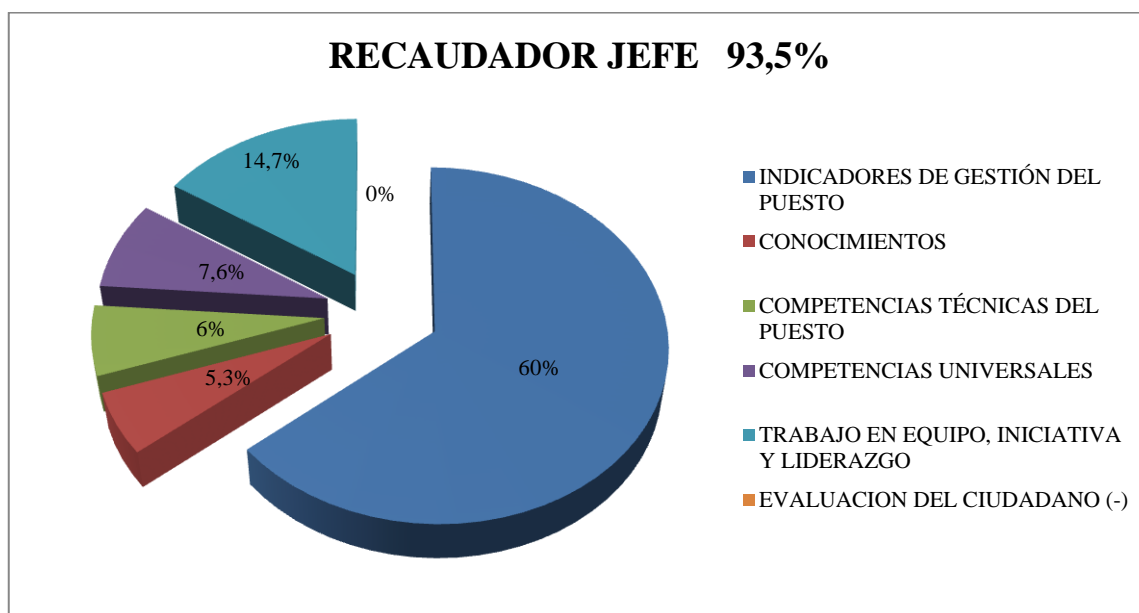
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto de Jefe de Recaudación se encontraron los siguientes porcentajes; el 57,9% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 4,5% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,8% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 91,4%.

- **Recaudador Jefe**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Recaudador Jefe	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	5,3%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	93,5 %

Gráfico 13: Recaudador Jefe



Fuente: GADBAS.

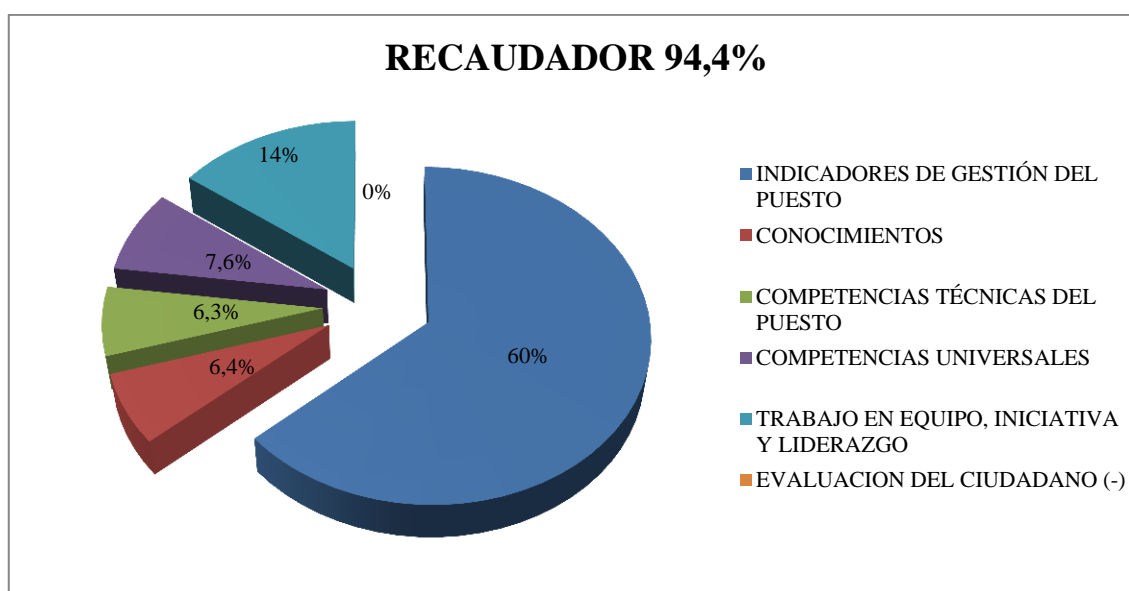
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Respecto a la tabulación realizada al puesto de Recaudador Jefe se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5,3% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 93,5%.

- **Recaudador**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Recaudador	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,4%
Competencias técnicas del puesto	6,3%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94,4 %

Gráfico 14: Recaudador



Fuente: GADBAS.

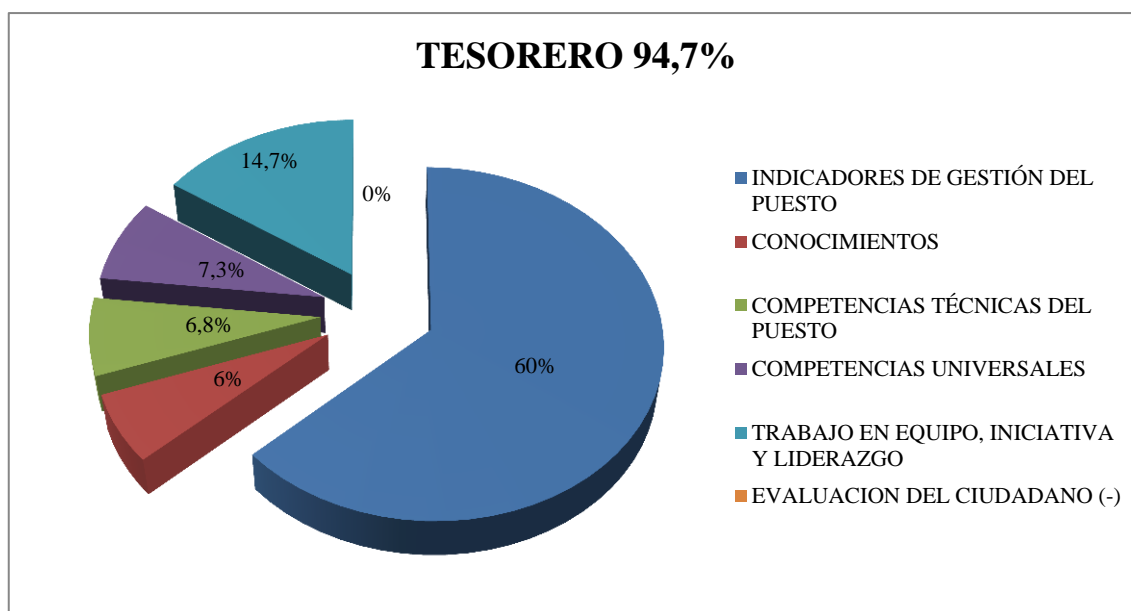
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto de Recaudador se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% son los indicadores de gestión del puesto, el 6,4% equivale a los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,3% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% pertenecen a las competencias universales mientras que el 14% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo y el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente - desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 94,4%.

- **Tesorero**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Tesorero	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6%
Competencias técnicas del puesto	6,8%
Competencias universales	7,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94,7 %

Gráfico 15: Tesorero



Fuente: GADBAS.

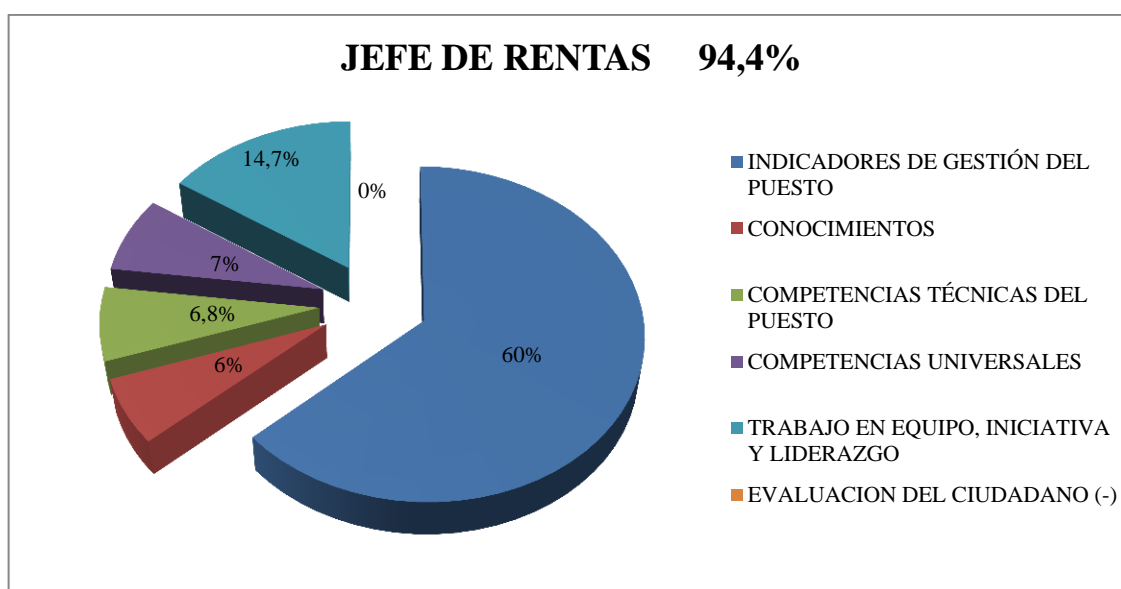
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Respecto a la tabulación realizada al puesto de Tesorero se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% son los indicadores de gestión del puesto, el 6% equivale a los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,8% son las competencias técnicas del puesto, el 7,3% pertenecen a las competencias universales mientras que el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo y el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente - desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 94,7%.

- Jefe de Rentas

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Rentas	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6%
Competencias técnicas del puesto	6,8%
Competencias universales	7%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94,4%

Gráfico 16: Jefe de Rentas



Fuente: GADBAS.

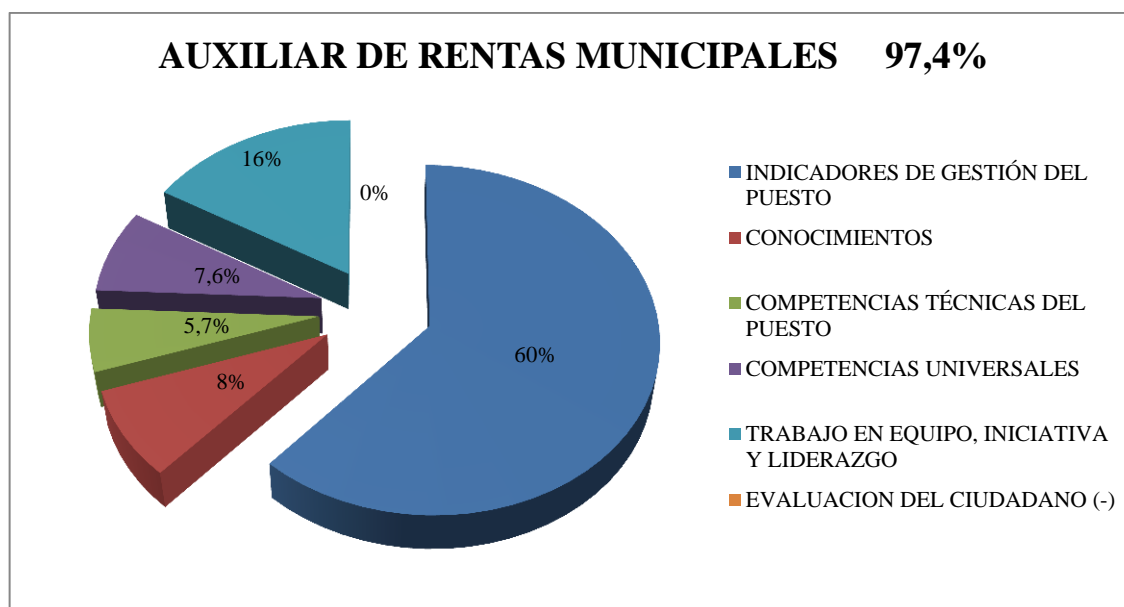
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto de Jefe de Rentas se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,8% son las competencias técnicas del puesto, el 7% equivale a las competencias universales, el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 94,4%.

- Auxiliar de Rentas Municipales

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar de Rentas Municipales	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	5,7%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	97,4 %

Gráfico 17: Auxiliar De Rentas Municipales



Fuente: GADBAS.

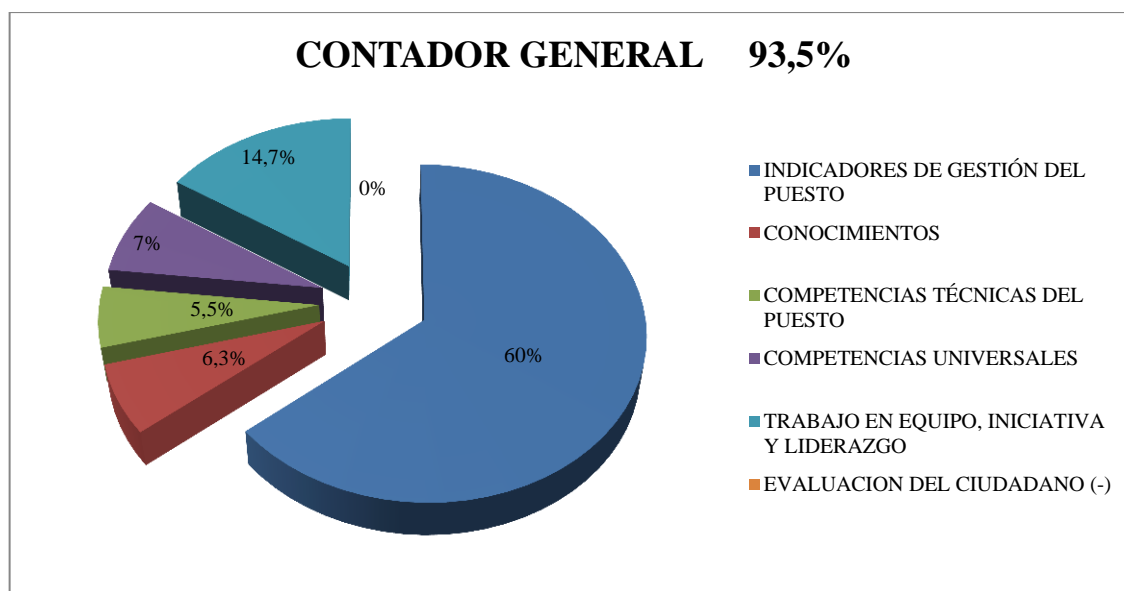
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto de Auxiliar de Rentas Municipales se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 5,7% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 97,4%.

- **Contador General**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Contador General	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,3%
Competencias técnicas del puesto	5,5%
Competencias universales	7%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	93,5 %

Gráfico 18: Contador General



Fuente: GADBAS.

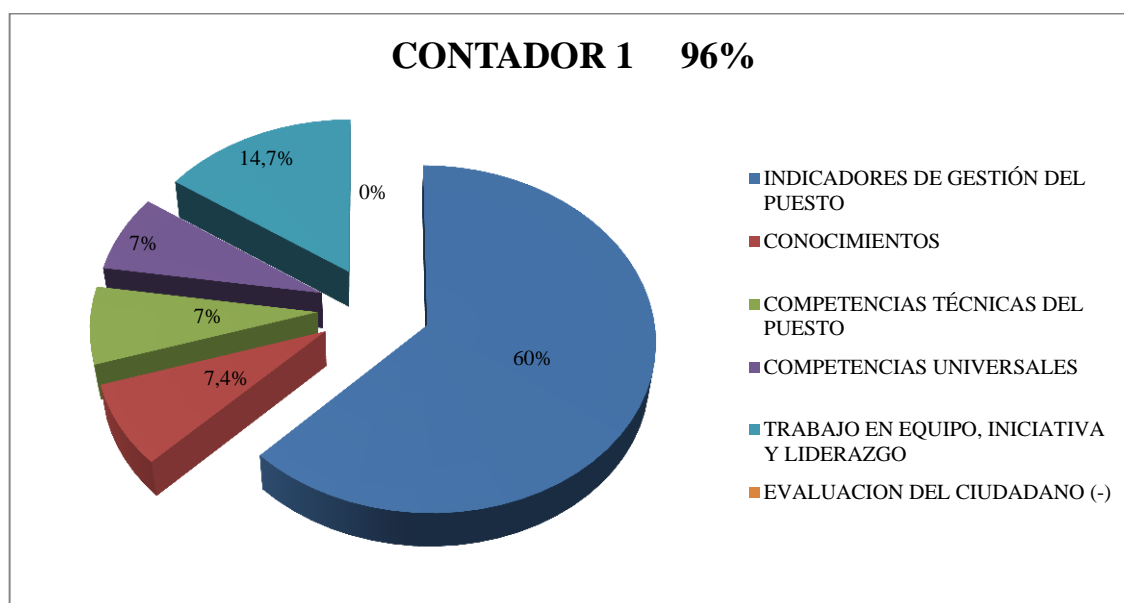
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Contadora General se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6,3% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 5,5% son las competencias técnicas del puesto, el 7% equivale a las competencias universales, el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 93,5%.

- **Contador 1**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Contador 1	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7,4%
Competencias técnicas del puesto	7%
Competencias universales	7%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	96 %

Gráfico 19: Contador 1



Fuente: GADBAS.

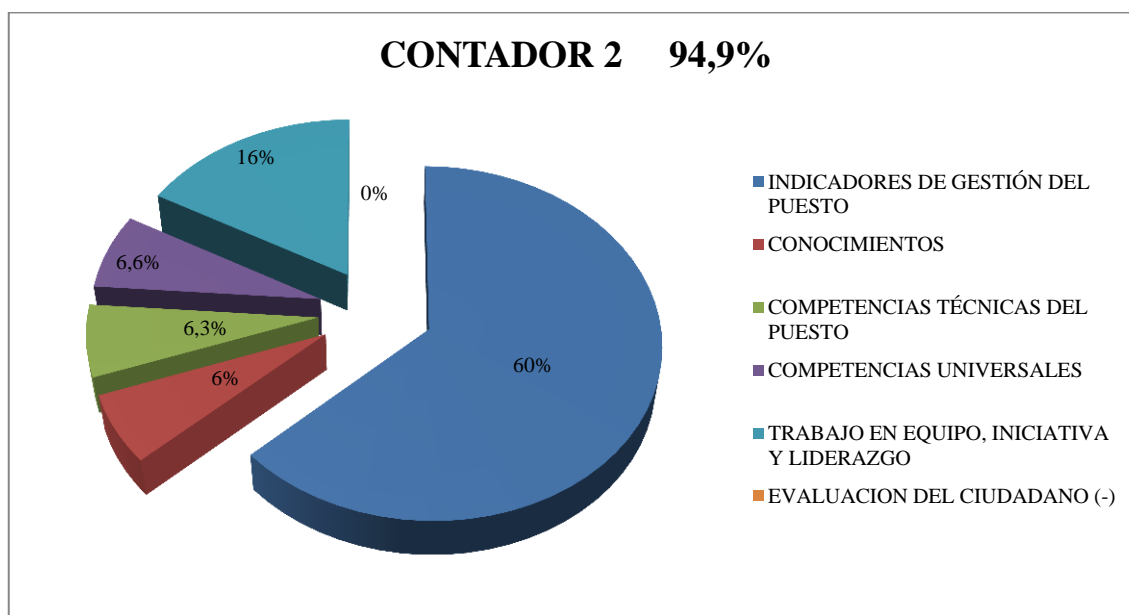
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Contador 1 se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7,4% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7% son las competencias técnicas del puesto, el 7% equivale a las competencias universales, el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 96%.

- **Contador 2**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Contador 2	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6%
Competencias técnicas del puesto	6,3%
Competencias universales	6,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94,9%

Gráfico 20: Contador 2



Fuente: GADBAS.

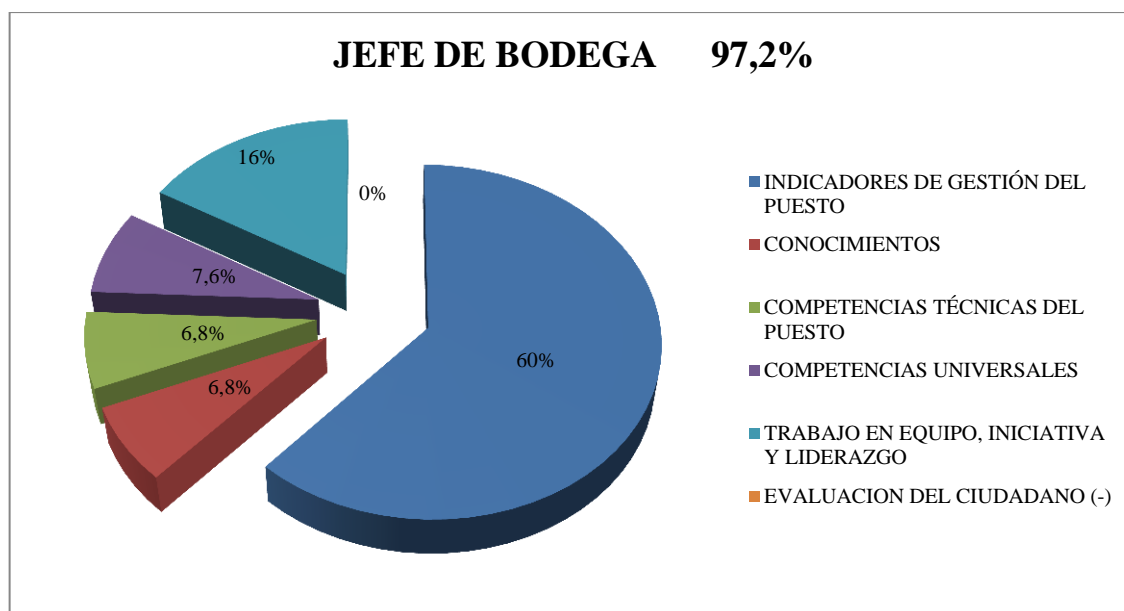
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Contador 2 se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,3% son las competencias técnicas del puesto, el 6,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 94,9%.

- **Jefe de Bodega**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Bodega	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,8%
Competencias técnicas del puesto	6,8%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	97,2 %

Gráfico 21: Jefe de Bodega



Fuente: GADBAS.

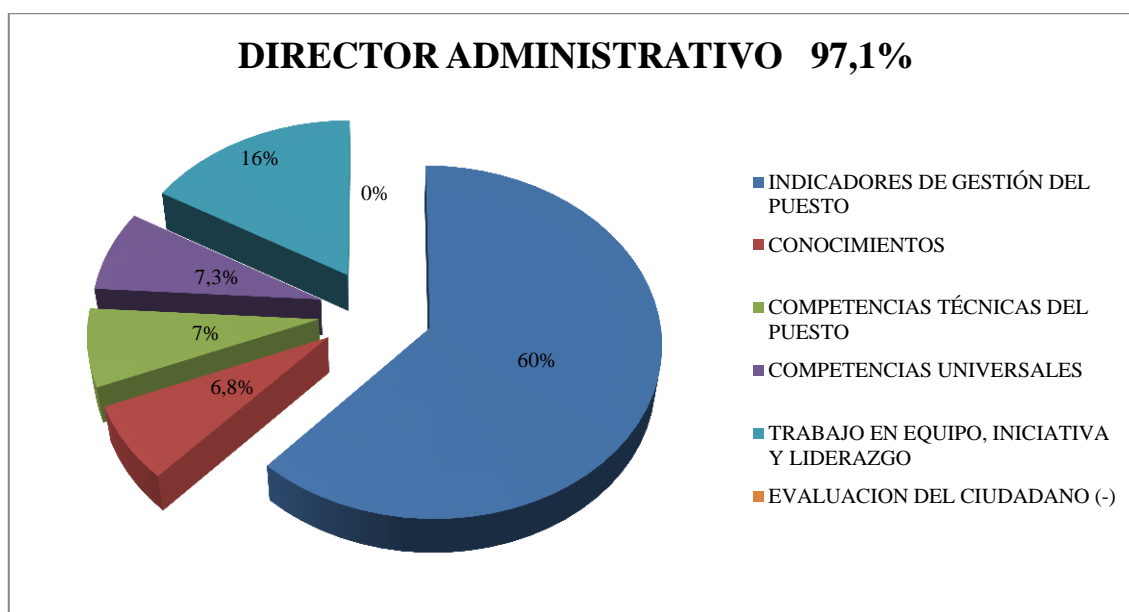
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Jefe de Bodega se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6,8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,8% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 97,2%.

- **Director Administrativo**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director Administrativo	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,8%
Competencias técnicas del puesto	7%
Competencias universales	7,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	97,1%

Gráfico 22: Director Administrativo



Fuente: GADBAS.

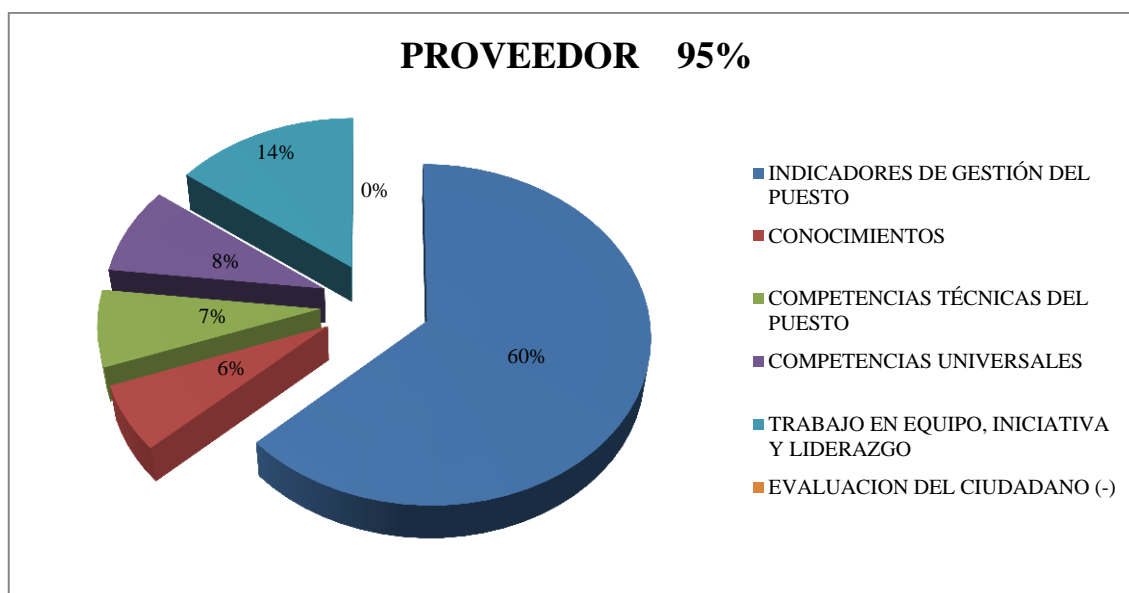
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Director Administrativo se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6,8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7% son las competencias técnicas del puesto, el 7,3% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 97,1%.

- **Proveedor**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Proveedor	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6%
Competencias técnicas del puesto	7%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	95 %

Gráfico 23: Proveedor



Fuente: GADBAS.

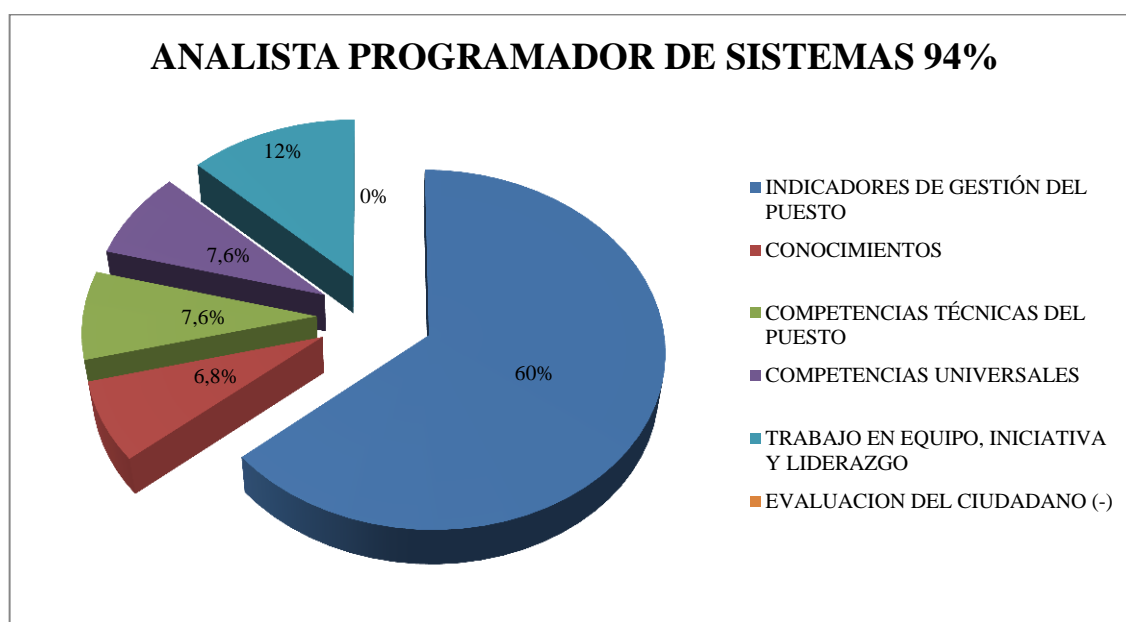
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Proveedor se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 14% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 95%.

- **Analista Programador de Sistemas**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista Programador de Sistemas	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,8%
Competencias técnicas del puesto	7,6%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	12%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94%

Gráfico 24: Analista Programador de Sistemas



Fuente: GADBAS.

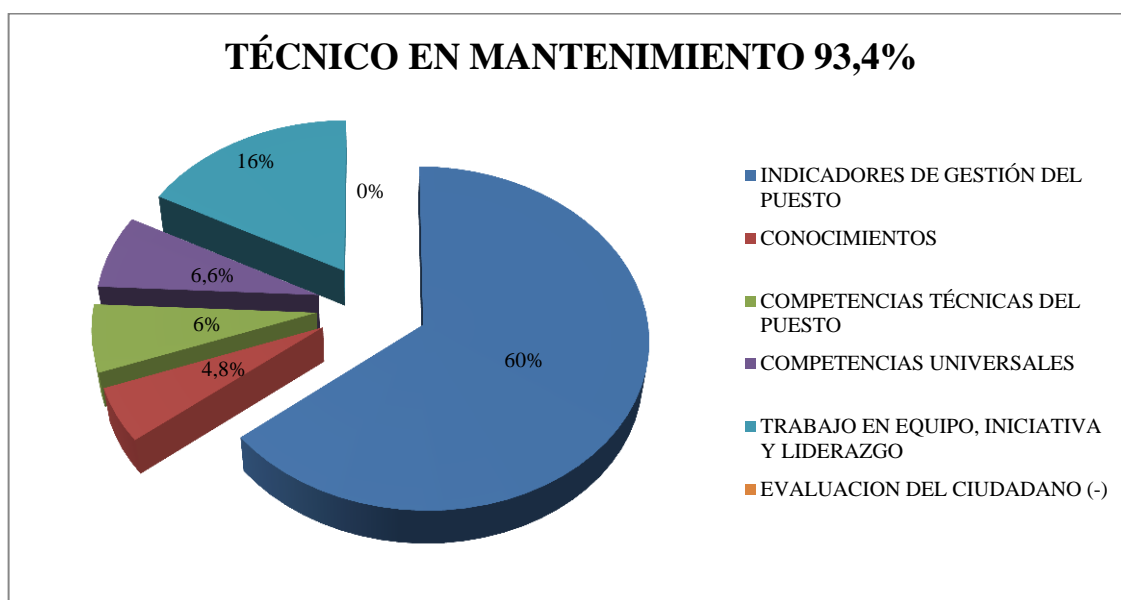
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Analista Programador de Sistemas se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6,8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7,6% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 12% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 94%.

- **Técnico en Mantenimiento**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Técnico en Mantenimiento	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	4,8%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	6,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	93,4 %

Gráfico 25: Técnico en Mantenimiento



Fuente: GADBAS.

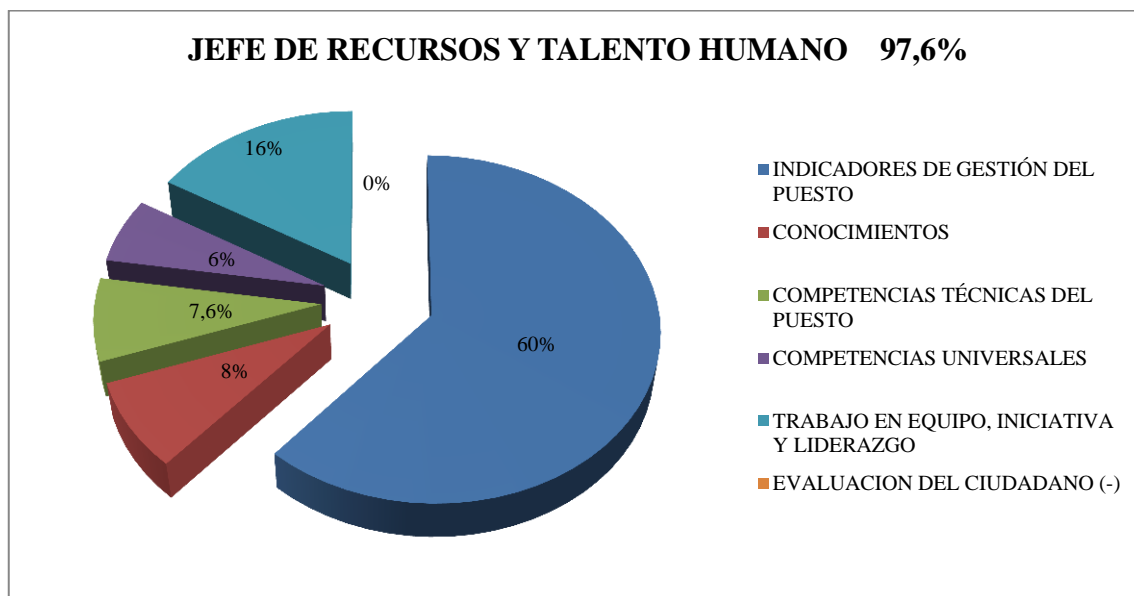
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto de Técnico en Mantenimiento se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 4,8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6% son las competencias técnicas del puesto, el 6,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 93,4%.

- **Jefe de Recursos y Talento Humano**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Recursos y Talento Humano	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	7,6%
Competencias universales	6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	97,6%

Gráfico 26: Jefe de Recursos y Talento Humano



Fuente: GADBAS.

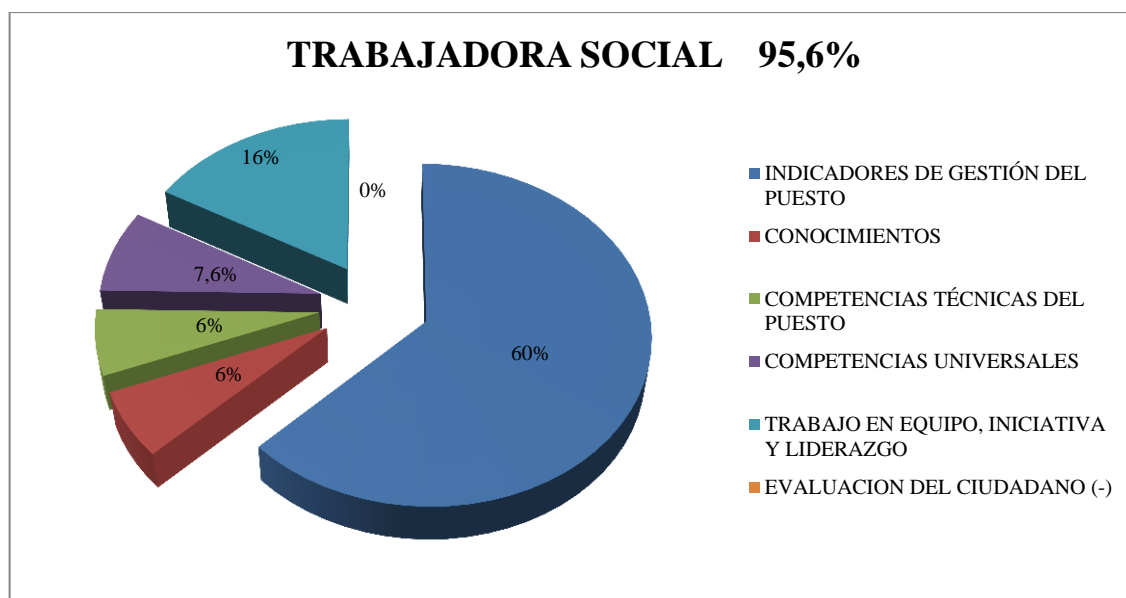
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Jefe de Recursos y Talento Humano se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7,6% son las competencias técnicas del puesto, el 6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 97,6%.

- **Trabajadora Social**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Trabajadora Social	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	95,6 %

Gráfico 27: Trabajadora Social



Fuente: GADBAS.

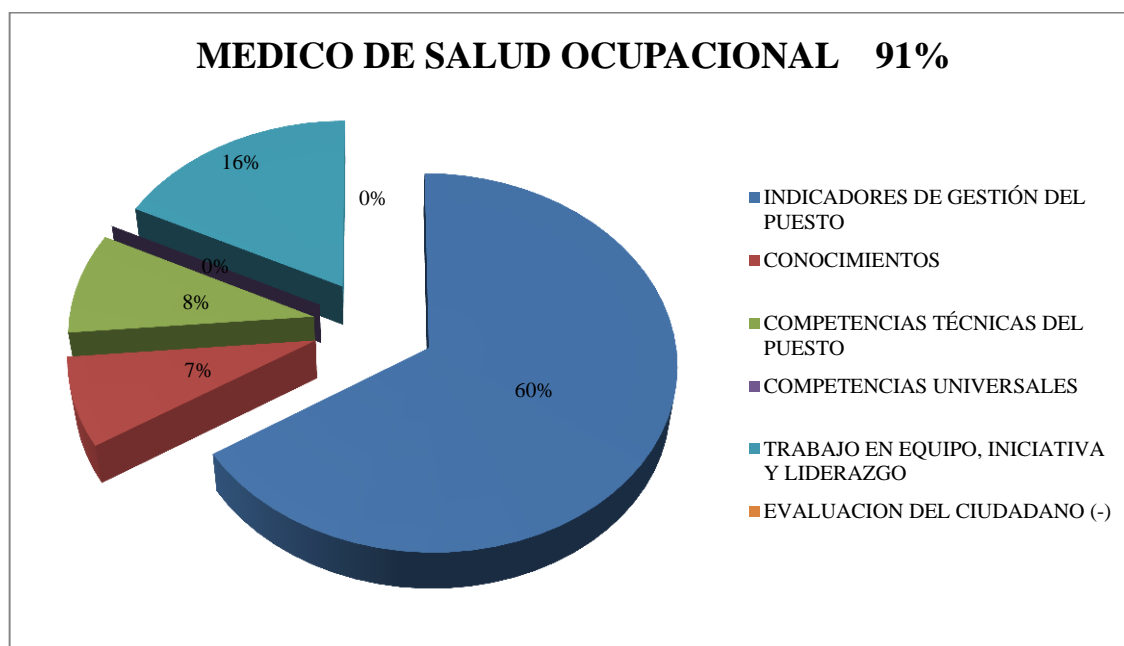
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Trabajadora Social se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el otro 6% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 95,6%.

- **Medico de Salud Ocupacional**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Medico de Salud Ocupacional	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7%
Competencias técnicas del puesto	8%
Competencias universales	0%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	91 %

Gráfico 28: Medico de Salud Ocupacional



Fuente: GADBAS.

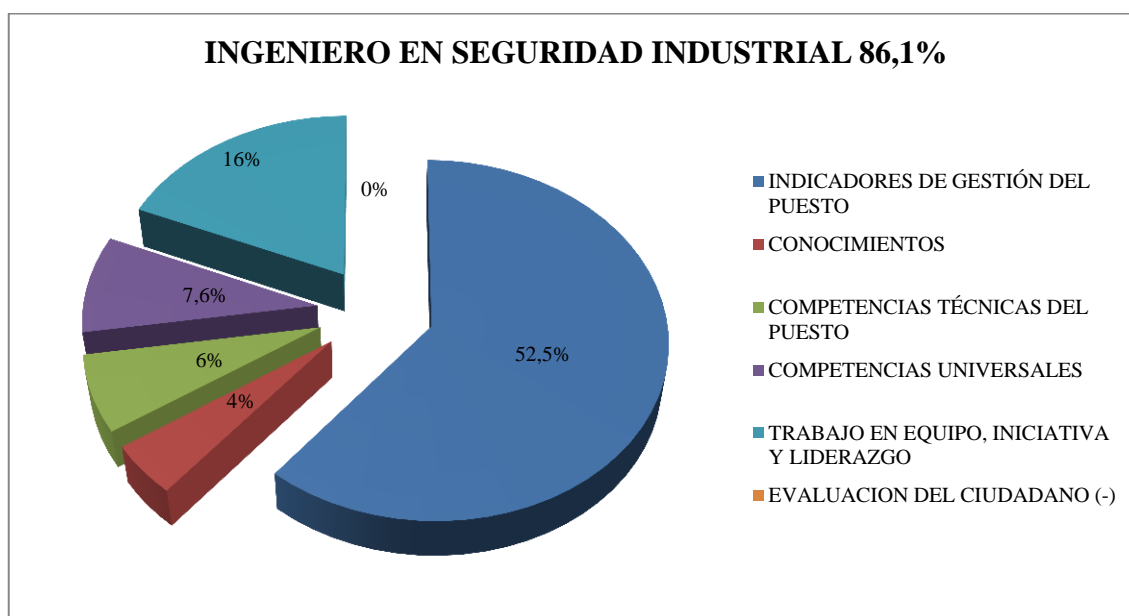
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Medico de Salud Ocupacional se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 8% son las competencias técnicas del puesto, el 0% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 91%.

- **Ingeniero en Seguridad Industrial**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Ingeniero en Seguridad Industrial	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	52,5%
Conocimientos	4%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	86,1%

Gráfico 29: Ingeniero en Seguridad Industrial



Fuente: GADBAS.

Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

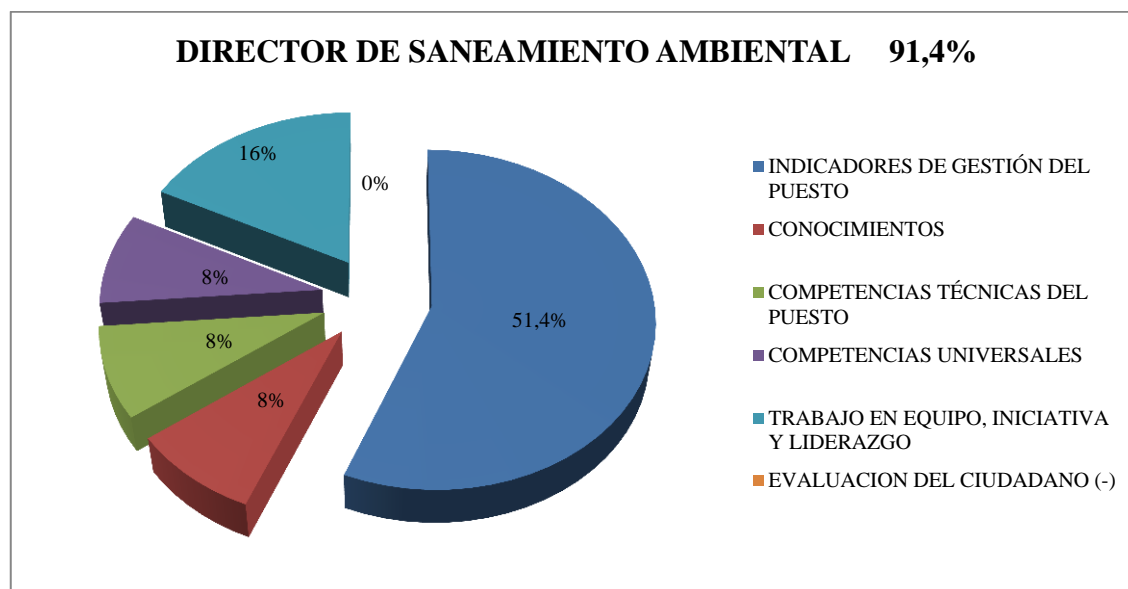
ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Ingeniero en Seguridad Industrial se encontraron los siguientes porcentajes; el 52,5% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 4% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es muy bueno – desempeño mejor a lo esperado ya que tiene un porcentaje del 86,1%.

4.2.2.3 Procesos Agregador de Valor

- **Director de Saneamiento Ambiental**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director de Saneamiento Ambiental	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	51,4%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	8%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	91,4 %

Gráfico 30: Director de Saneamiento Ambiental



Fuente: GADBAS.

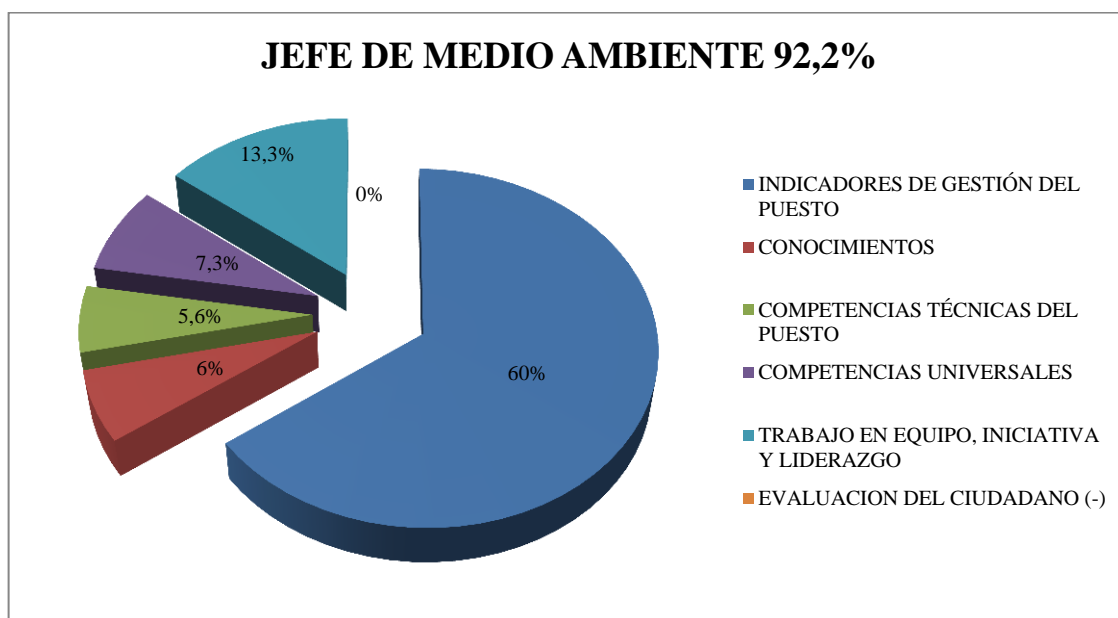
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Director Saneamiento Ambiental se encontraron los siguientes porcentajes; el 51,4% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 8% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 91,4%.

- **Jefe de Medio Ambiente**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Medio Ambiente	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6%
Competencias técnicas del puesto	5,6%
Competencias universales	7,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	13,3%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	92,2 %

Gráfico 31: Jefe de Medio Ambiente



Fuente: GADBAS.

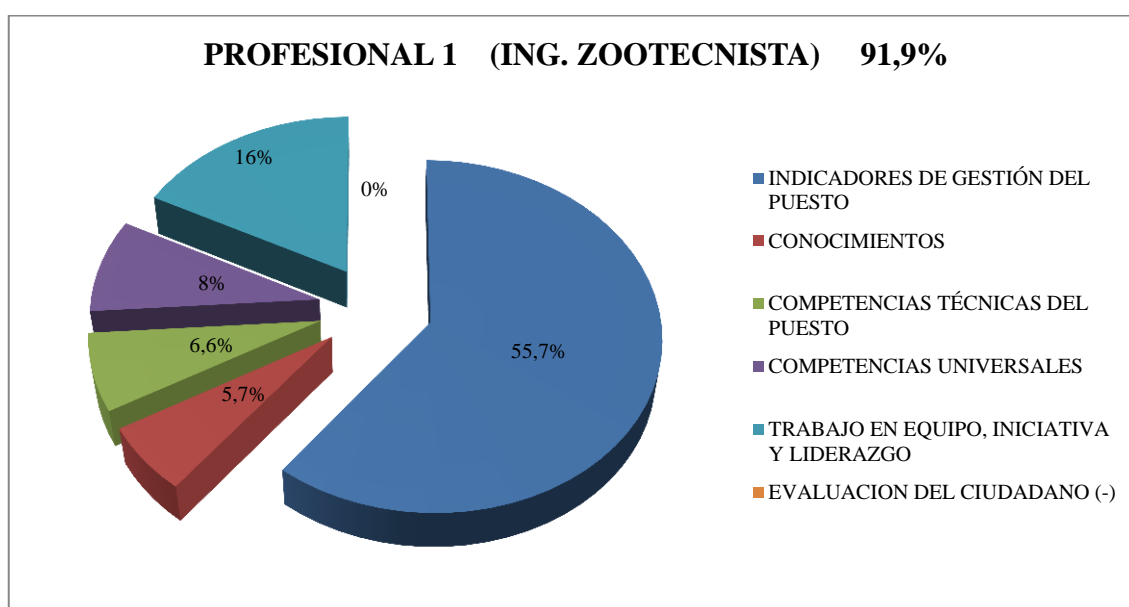
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Jefe de Medio Ambiente se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 5,6% son las competencias técnicas del puesto, el 7,3% equivale a las competencias universales, el 13,3% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 92,2%.

- **Profesional 1(Ing. Zootecnista)**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Profesional 1(Ing. Zootecnista)	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	55,7%
Conocimientos	5,7%
Competencias técnicas del puesto	6,6%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	91,9 %

Gráfico 32: Profesional 1(Ing. Zootecnista)



Fuente: GADBAS.

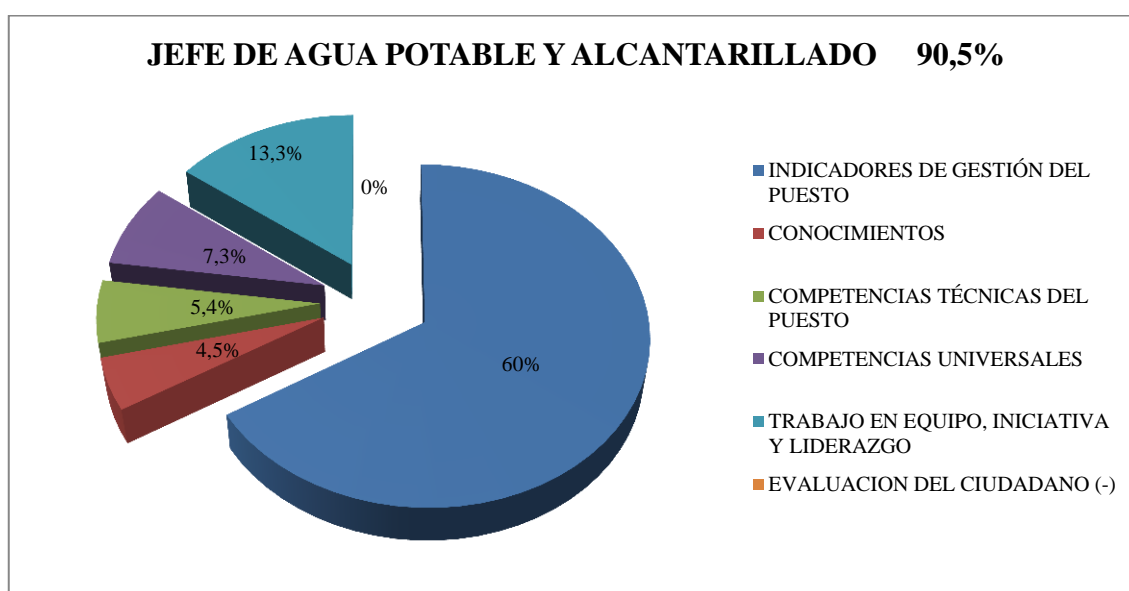
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Profesional 1 (Ing. Zootecnista) se encontraron los siguientes porcentajes; el 55,7% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5,7% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,6% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 91,9%.

- **Jefe de Agua Potable y Alcantarillado**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	4,5%
Competencias técnicas del puesto	5,4%
Competencias universales	7,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	13,3%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	90,5 %

Gráfico 33: Jefe De Agua Potable y Alcantarillado



Fuente: GADBAS.

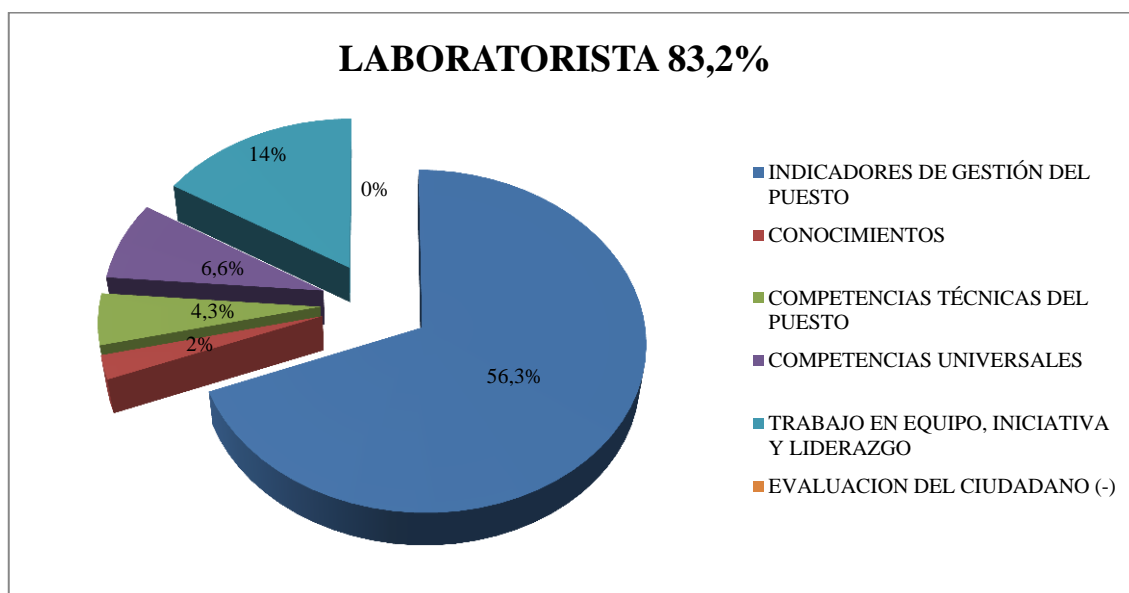
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Jefe de Agua Potable y Alcantarillado se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 4,5% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 5,4% son las competencias técnicas del puesto, el 7,3% equivale a las competencias universales, el 13,3% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 90,5%.

- **Laboratorista**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Laboratorista	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	56,3%
Conocimientos	2%
Competencias técnicas del puesto	4,3%
Competencias universales	6,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	83,2%

Gráfico 34: Laboratorista



Fuente: GADBAS.

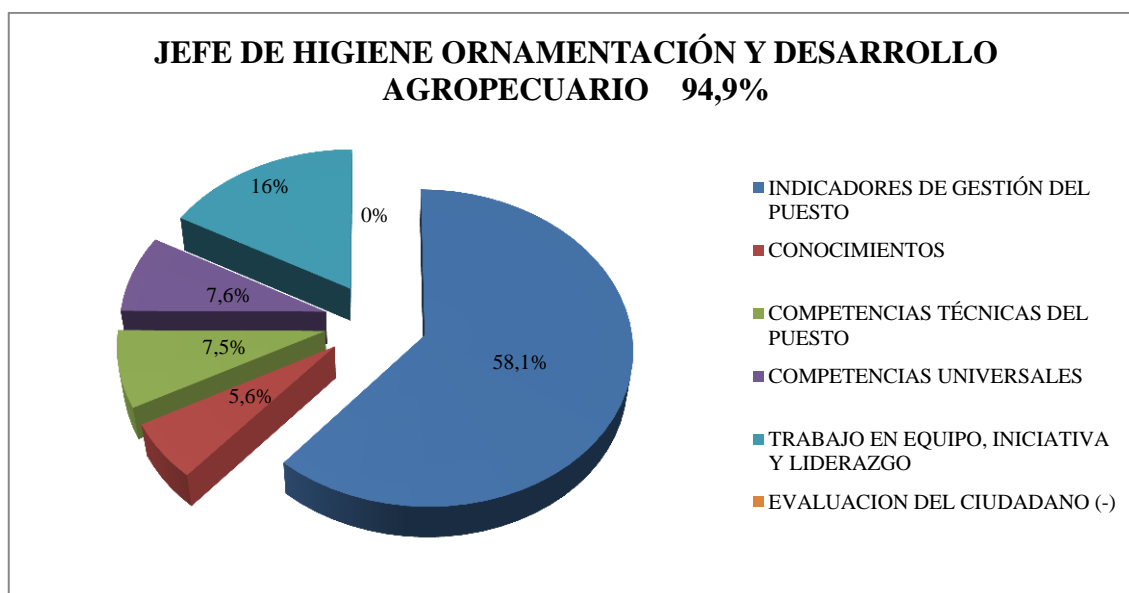
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Laboratorista se encontraron los siguientes porcentajes; el 56,3% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 2% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 4,3% son las competencias técnicas del puesto, el 6,6% equivale a las competencias universales, el 14% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es muy bueno – desempeño mejor a lo esperado ya que tiene un porcentaje del 83,2%.

- **Jefe de Higiene Ornamentación y Desarrollo**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Higiene Ornamentación y Desarrollo	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	58,1%
Conocimientos	5,6%
Competencias técnicas del puesto	7,5%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94,9 %

Gráfico 35: Jefe de Higiene Ornamentación y Desarrollo



Fuente: GADBAS.

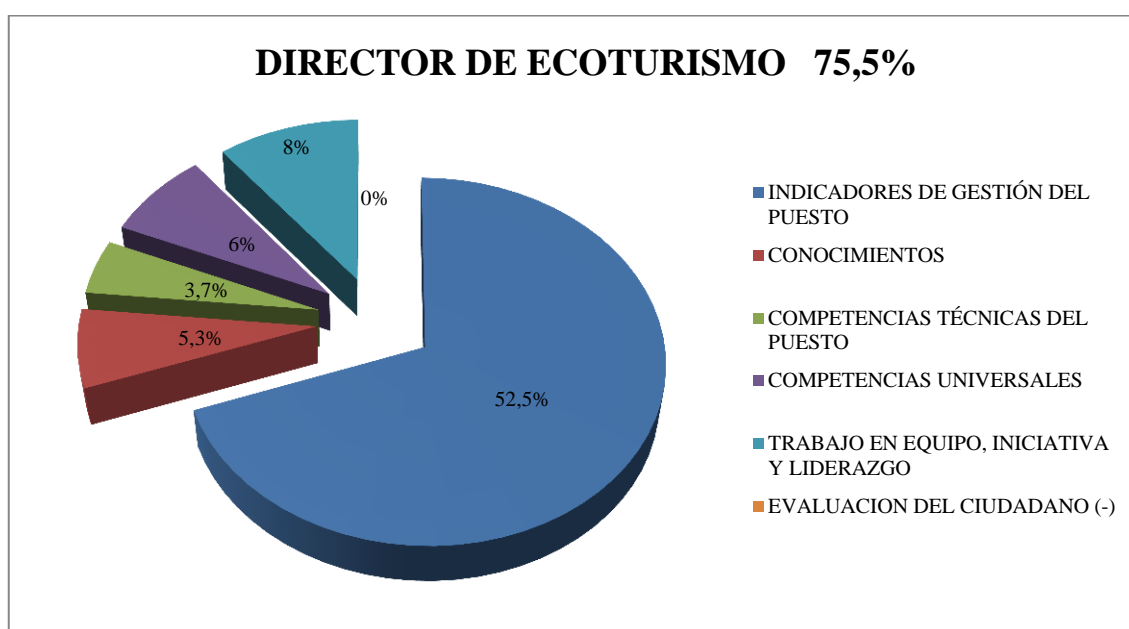
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Jefe de Higiene Ornamentación y Desarrollo Agropecuario se encontraron los siguientes porcentajes; el 58,1% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5,6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7,5% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 94,9%.

- **Director de Ecoturismo**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director de Ecoturismo	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	52,5%
Conocimientos	5,3%
Competencias técnicas del puesto	3,7%
Competencias universales	6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	8%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	75,5 %

Gráfico 36: Director de Ecoturismo



Fuente: GADBAS.

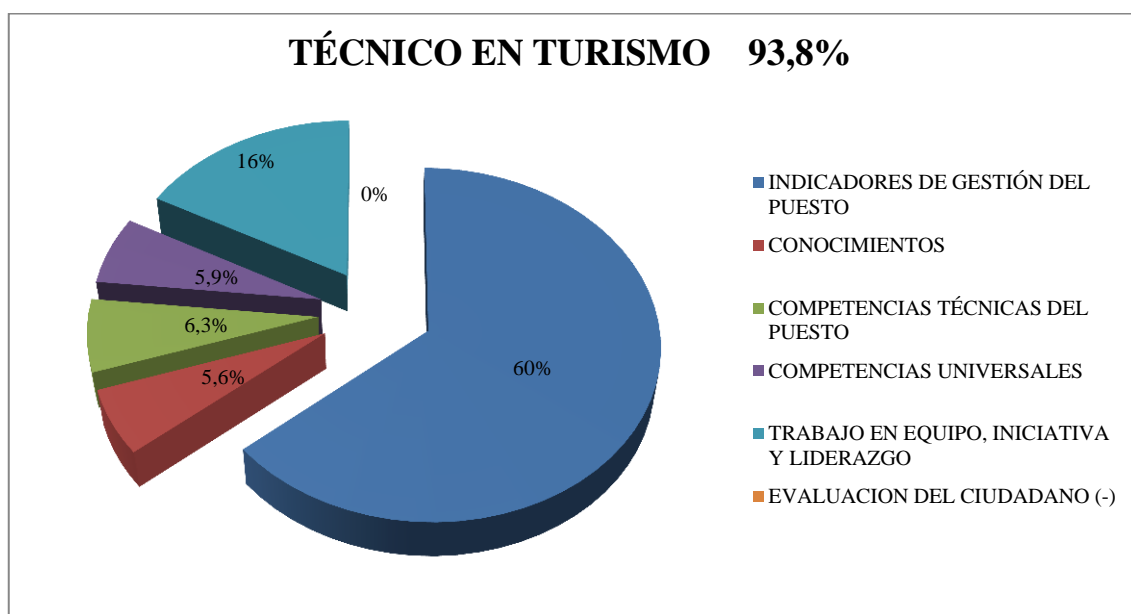
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Director de Ecoturismo se encontraron los siguientes porcentajes; el 52,5% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5,3% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 3,7% son las competencias técnicas del puesto, el 6% equivale a las competencias universales, el 8% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es satisfactorio – desempeño esperado ya que tiene un porcentaje del 75,5%.

- **Técnico en Turismo**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Técnico en Turismo	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	5,6%
Competencias técnicas del puesto	6,3%
Competencias universales	5,9%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	93,8%

Gráfico 37: Técnico en Turismo



Fuente: GADBAS.

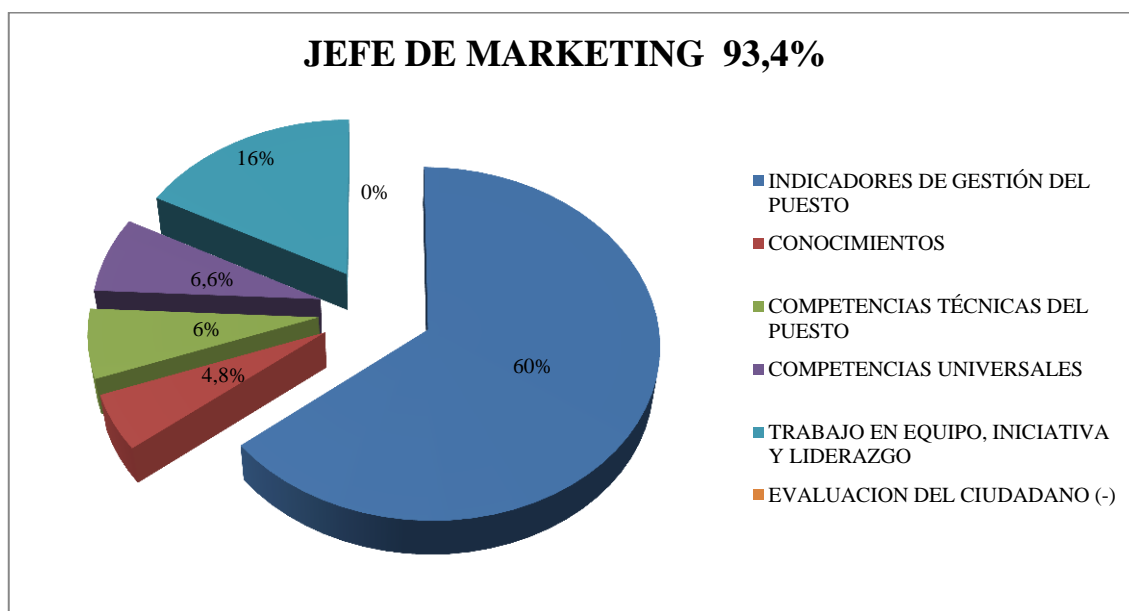
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Técnico en Turismo se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5,6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,3% son las competencias técnicas del puesto, el 5,9% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 93,8%.

- **Jefe de Marketing**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Marketing	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	4,8%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	6,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	93,4%

Gráfico 38: Jefe de Marketing



Fuente: GADBAS.

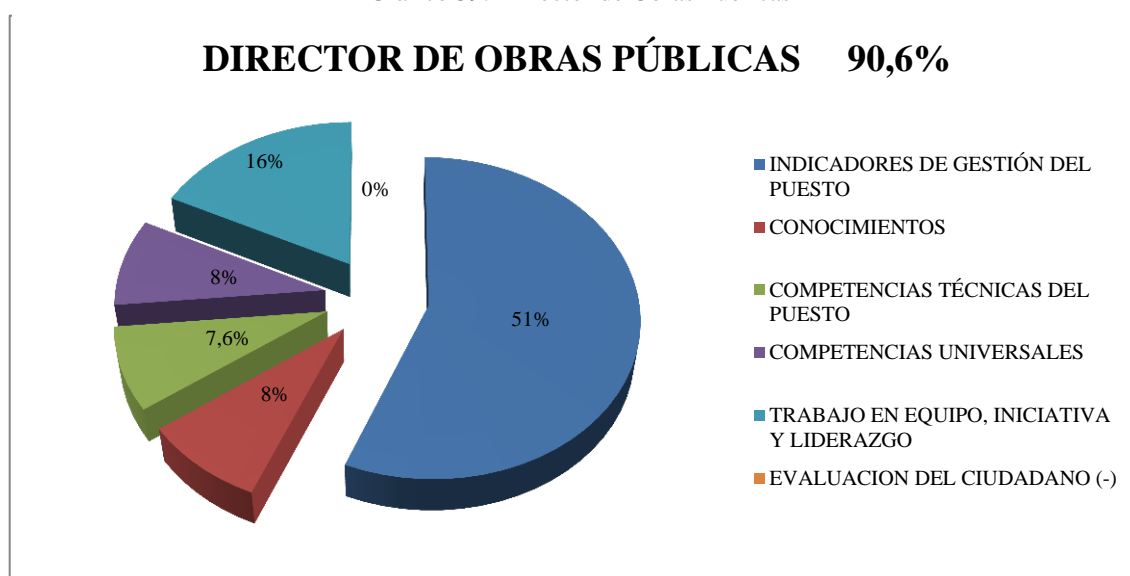
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Jefe de Marketing se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 4,8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6% son las competencias técnicas del puesto, el 6,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 93,4%.

- **Director de Obras Públicas**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director de Obras Públicas	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	51%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	7,6%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	90,6 %

Gráfico 39: Director de Obras Públicas



Fuente: GADBAS.

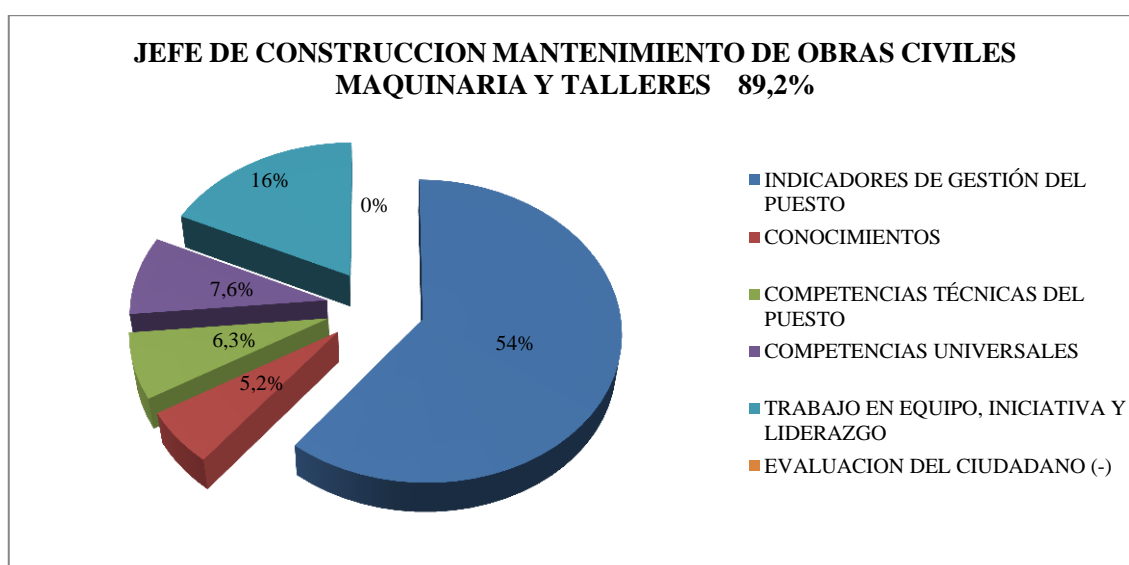
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Director de Obras Públicas se hallaron los siguientes porcentajes; el 51% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7,6% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 90,6%.

- **Jefe de Construcción Mantenimiento de Obras Civiles Maquinaria y Talleres**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Construcción Mantenimiento	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	54%
Conocimientos	5,2%
Competencias técnicas del puesto	6,3%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	89,2 %

Gráfico 40: Jefe de Construcción Mantenimiento de Obras Civiles Maquinaria y Talleres



Fuente: GADBAS.

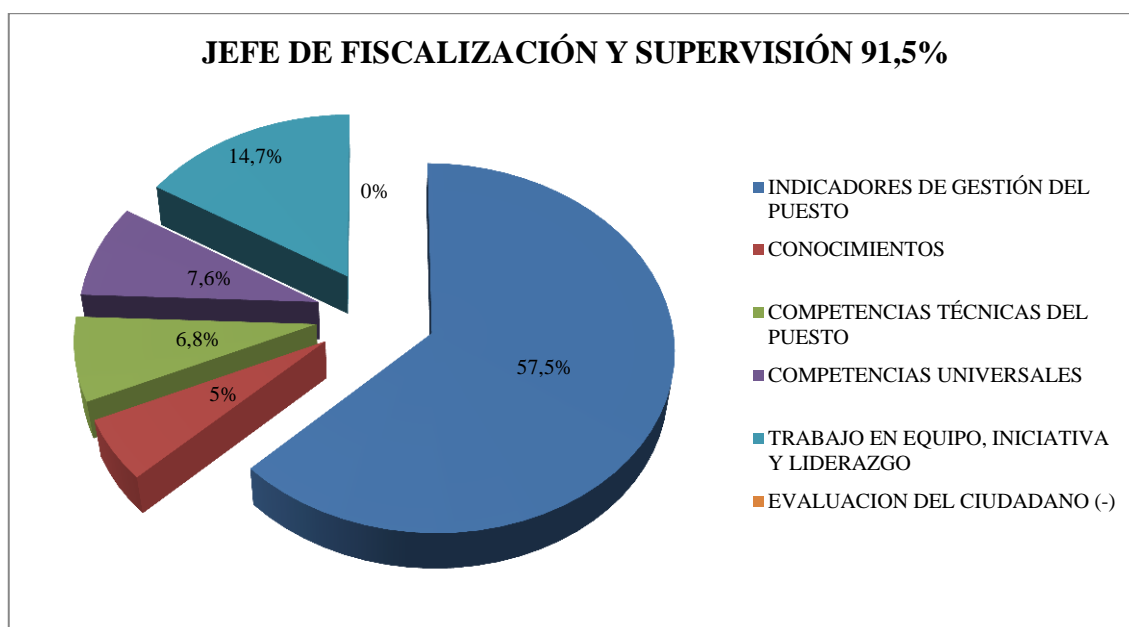
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: En cuanto a la tabulación realizada al puesto de Jefe de Construcción Mantenimiento de Obras Civiles Maquinaria y Talleres se encontraron los siguientes porcentajes; el 54% son los indicadores de gestión del puesto, el 5,2% equivale a los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,3% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% pertenecen a las competencias universales mientras que el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo y el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es muy bueno - desempeño mejor a lo esperado ya que tiene un porcentaje del 89,2%.

- **Jefe de Fiscalización y Supervisión**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Fiscalización y Supervisión	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	57,5%
Conocimientos	5%
Competencias técnicas del puesto	6,8%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	91,5 %

Gráfico 41: Jefe de Fiscalización y Supervisión



Fuente: GADBAS.

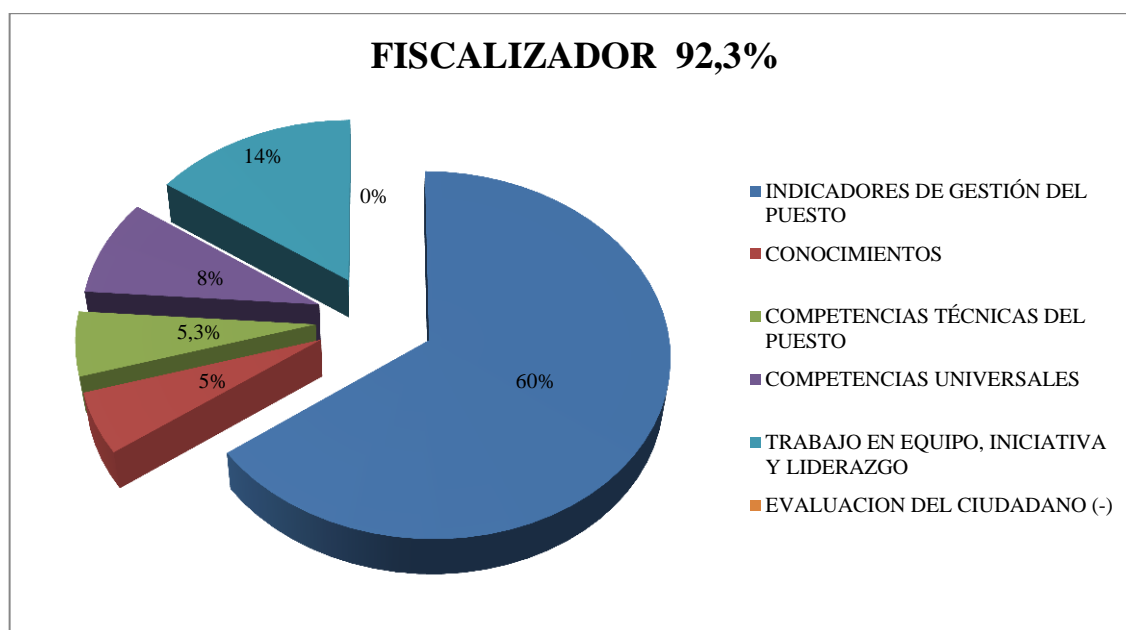
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto de Jefe de Fiscalización y Supervisión se encontraron los siguientes porcentajes; el 57,5% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,8% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 91,5%.

- **Fiscalizador**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Fiscalizador	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	5%
Competencias técnicas del puesto	5,3%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	92,3 %

Gráfico 42: Fiscalizador



Fuente: GADBAS.

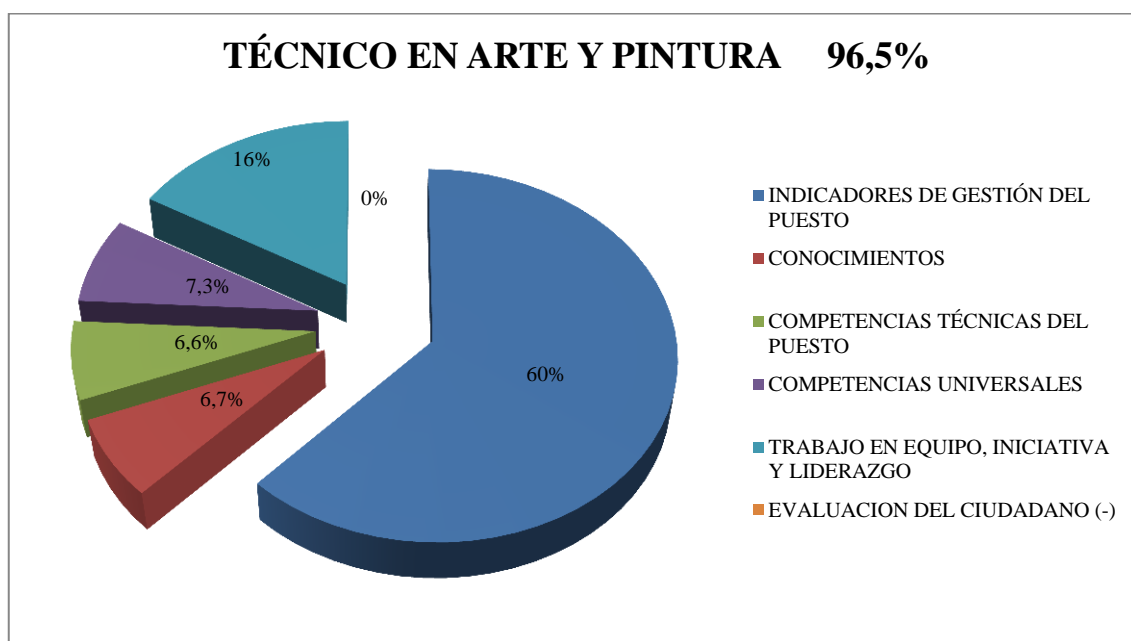
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto de Fiscalizador se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 5,3% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 14% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 92,3%.

- **Técnico en Arte y Pintura**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Técnico en Arte y Pintura	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,7%
Competencias técnicas del puesto	6,6%
Competencias universales	7,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	96,5 %

Gráfico 43: Técnico en Arte y Pintura



Fuente: GADBAS.

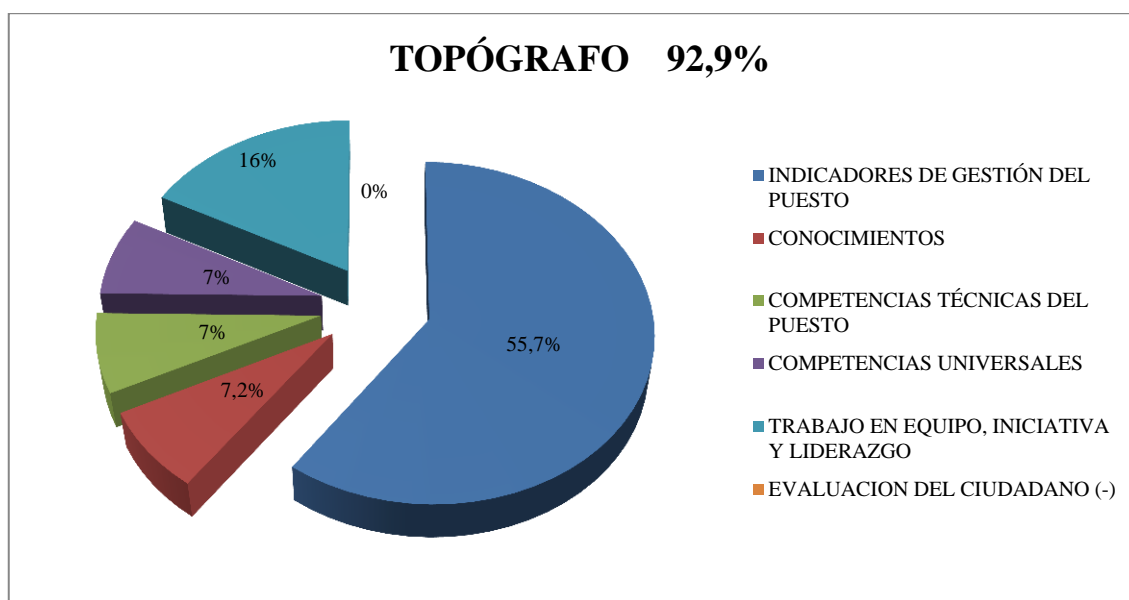
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Técnico en Arte y Pintura se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6,7% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,6% son las competencias técnicas del puesto, el 7,3% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 96,5%.

- **Topógrafo**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Topógrafo	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	55,7%
Conocimientos	7,2%
Competencias técnicas del puesto	7%
Competencias universales	7%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	92,9%

Gráfico 44: Topógrafo



Fuente: GADBAS.

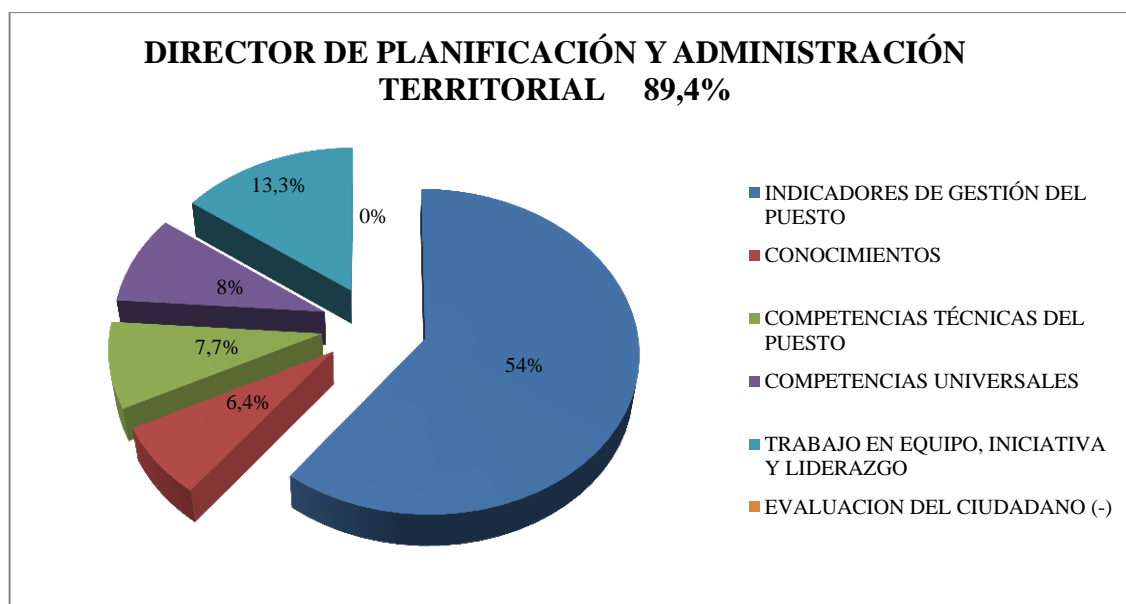
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Topógrafo se hallaron los siguientes porcentajes; el 55,7% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7,2% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7% son las competencias técnicas del puesto, el otro 7% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 92,9%.

- **Director de Planificación y Administración Territorial**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director de Planificación y Administración Territorial	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	54%
Conocimientos	6,4%
Competencias técnicas del puesto	7,7%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	13,3%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	89,4%

Gráfico 45: Director de Planificación y Administración Territorial



Fuente: GADBAS.

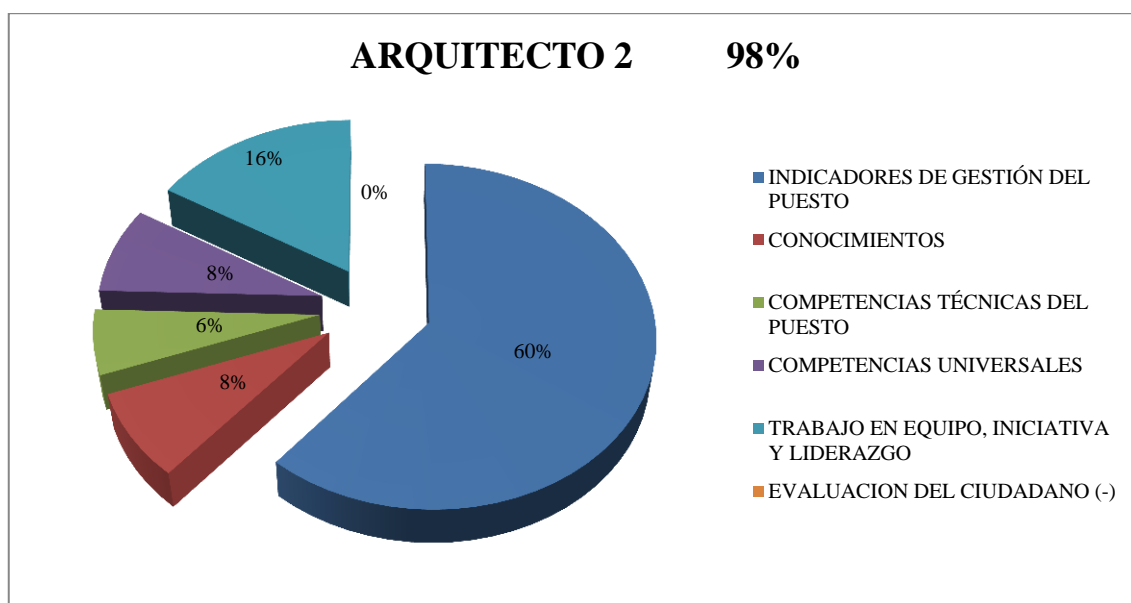
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto de denominado Director de Planificación y Administración Territorial se hallaron los siguientes porcentajes; el 54% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6,4% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7,7% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 13,3% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es muy bueno – desempeño mejor a lo esperado ya que tiene un porcentaje del 89,4%.

- **Arquitecto 2**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Arquitecto 2	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	98 %

Gráfico 46: Arquitecto 2



Fuente: GADBAS.

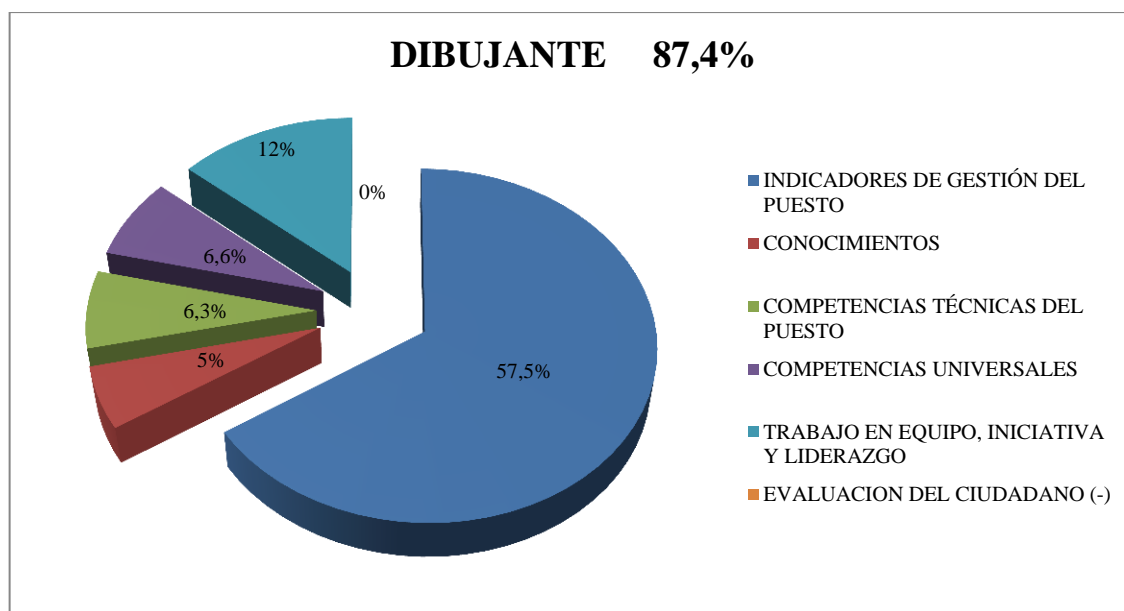
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Arquitecto 2 se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 98%.

- **Dibujante**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Dibujante	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	57,5%
Conocimientos	5%
Competencias técnicas del puesto	6,3%
Competencias universales	6,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	12%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	87,4 %

Gráfico 47: Dibujante



Fuente: GADBAS.

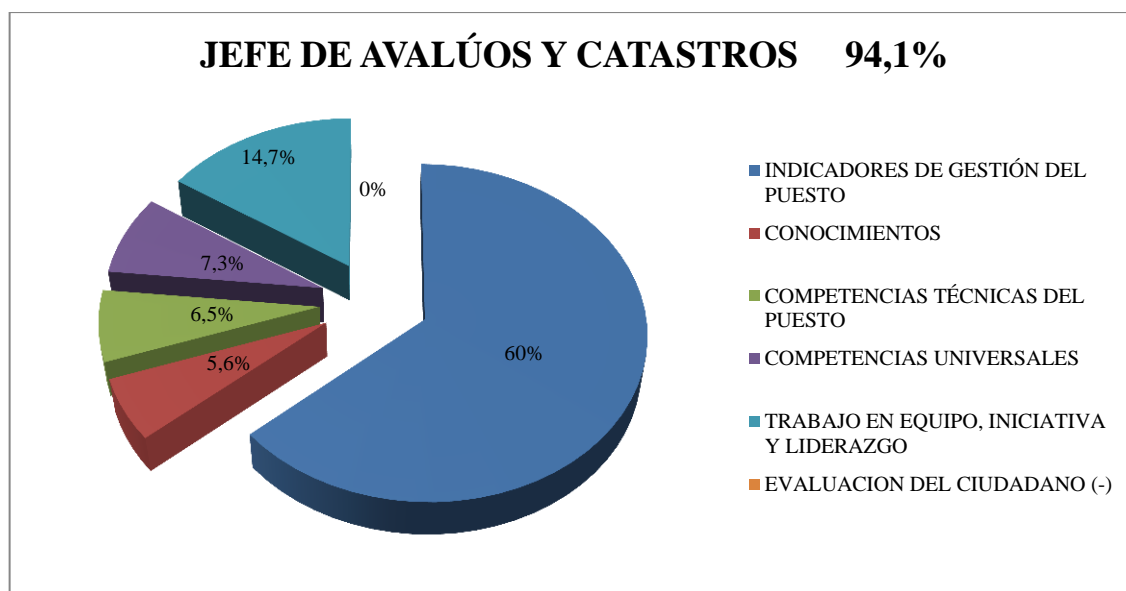
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Dibujante se encontraron los siguientes porcentajes; el 57,5% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,3% son las competencias técnicas del puesto, el 6,6% equivale a las competencias universales, el 12% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es muy bueno – desempeño mejor a lo esperado ya que tiene un porcentaje del 87,4%.

- **Jefe de Avalúos y Catastros**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Avalúos y Catastros	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	5,6%
Competencias técnicas del puesto	6,5%
Competencias universales	7,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14,7%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94,1 %

Gráfico 48: Jefe de Avalúos y Catastros



Fuente: GADBAS.

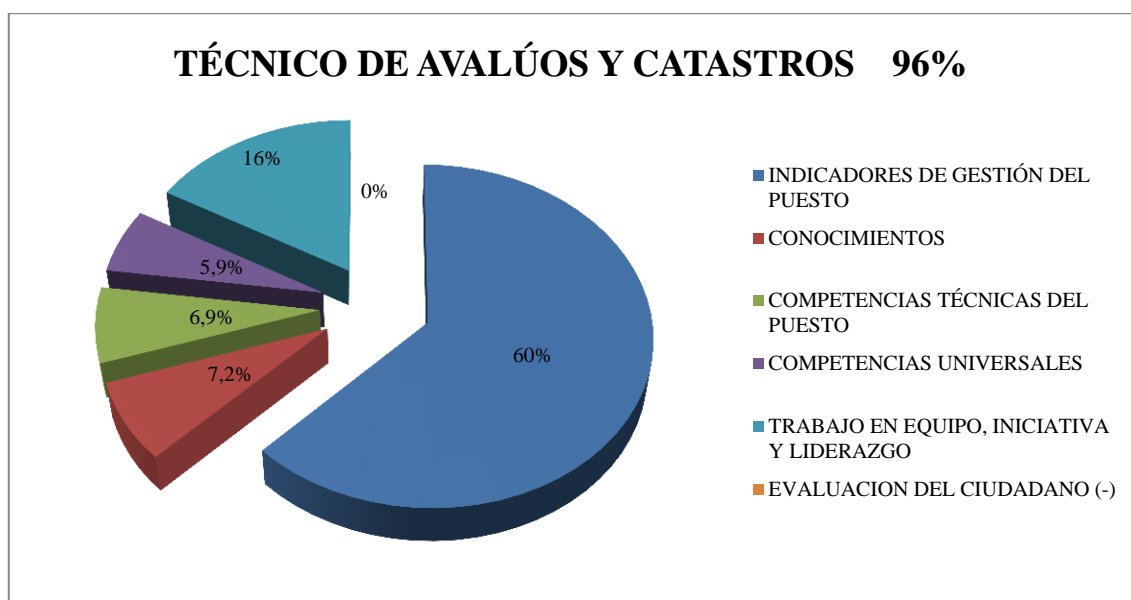
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Jefe de Avalúos y catastros se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5,6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,5% son las competencias técnicas del puesto, el 7,3% equivale a las competencias universales, el 14,7% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 94,1%.

- **Técnico de Avalúos y Catastros**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Técnico de Avalúos y Catastros	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7,2%
Competencias técnicas del puesto	6,9%
Competencias universales	5,9%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	96%

Gráfico 49: Técnico de Avalúos y Catastros



Fuente: GADBAS.

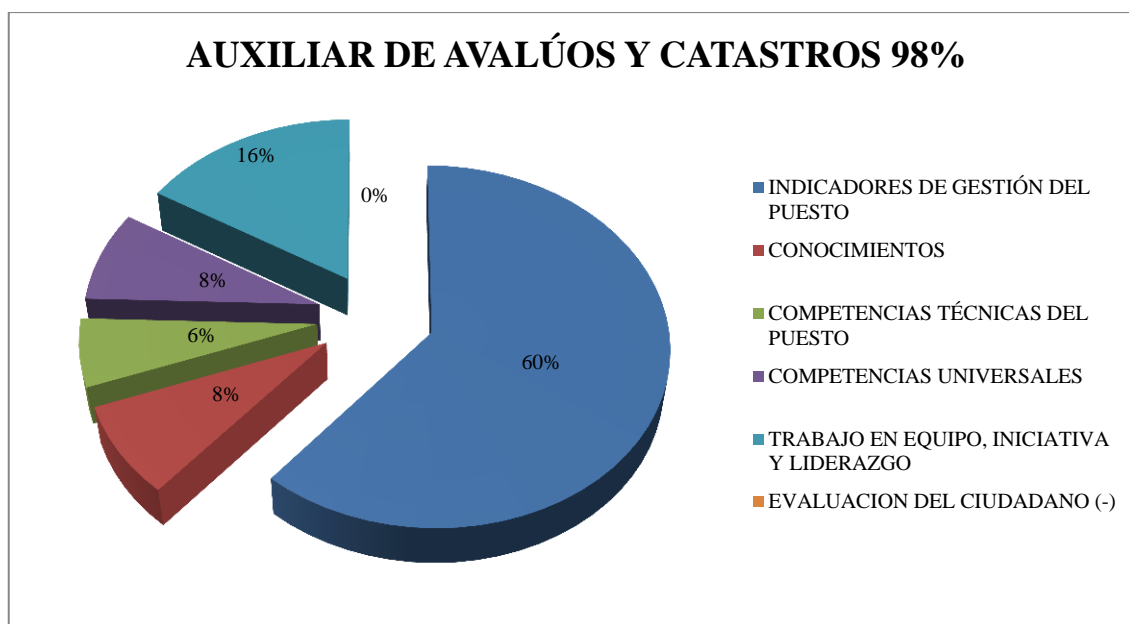
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Técnico de Avalúos y Catastros se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7,2% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,9% son las competencias técnicas del puesto, el 5,9% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 96%.

- **Auxiliar de Avalúos y Catastros**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar de Avalúos y Catastros	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	98 %

Gráfico 50: Auxiliar de Avalúos y Catastros



Fuente: GADBAS.

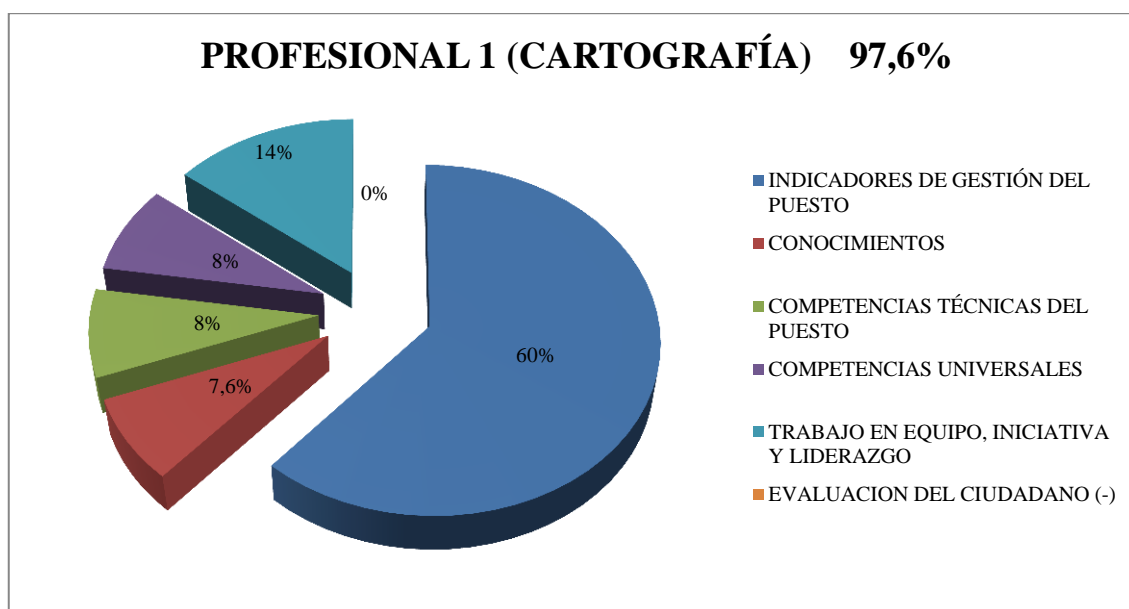
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Auxiliar de Avalúos y Catastros se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 98%.

- **Profesional 1 (Cartografía)**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Profesional 1 (Cartografía)	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7,6%
Competencias técnicas del puesto	8%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	97,6 %

Gráfico 51: Profesional 1 (Cartografía)



Fuente: GADBAS.

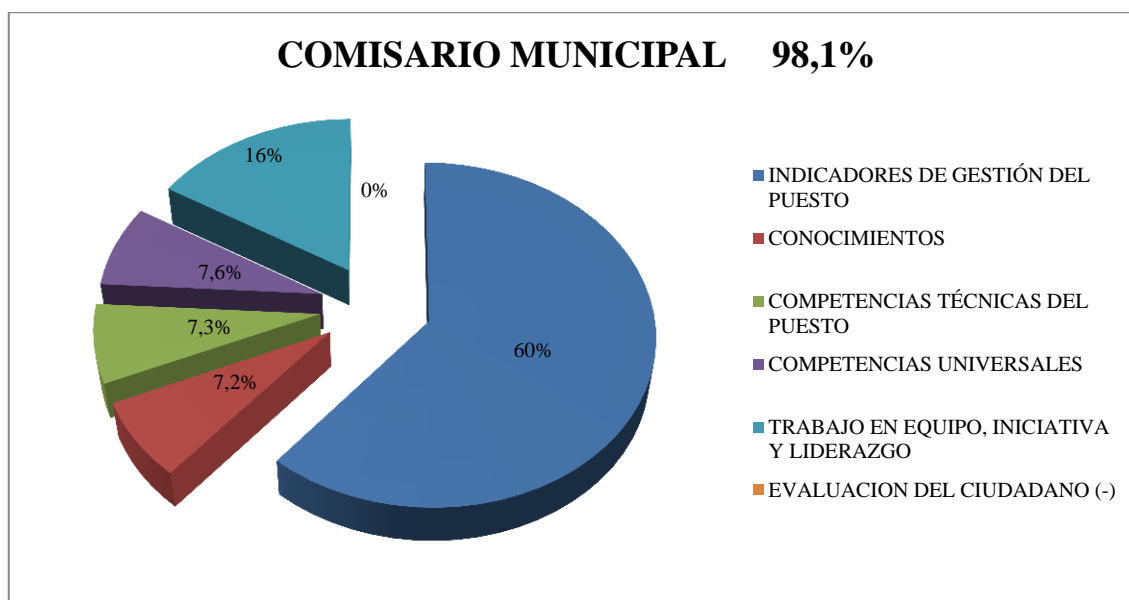
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Profesional 1 (Cartografía) de Datos se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7,6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 8% son las competencias técnicas del puesto, el otro 8% equivale a las competencias universales, el 14% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 97,6%.

- **Comisario Municipal**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Comisario Municipal	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7,2%
Competencias técnicas del puesto	7,3%
Competencias universales	7,6%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	98,1 %

Gráfico 52: Comisario Municipal



Fuente: GADBAS.

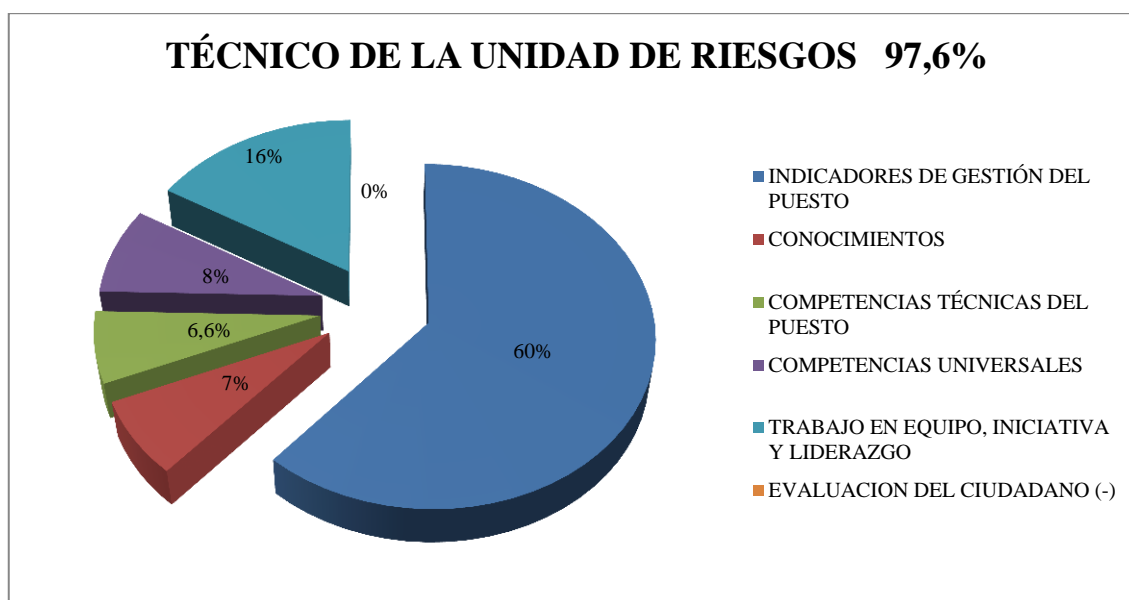
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Comisario Municipal se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7,2% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7,3% son las competencias técnicas del puesto, el 7,6% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 98,1%.

- **Técnico de la Unidad de Riesgos**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Técnico de la Unidad de Riesgos	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7%
Competencias técnicas del puesto	6,6%
Competencias universales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	97,6 %

Gráfico 53: Técnico de la Unidad de Riesgos



Fuente: GADBAS.

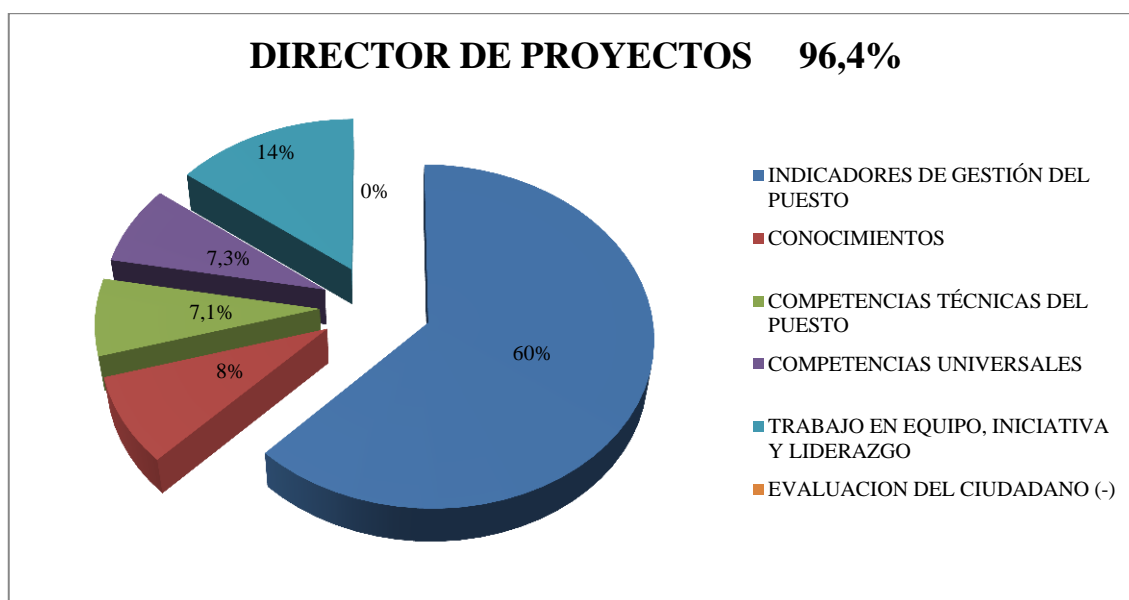
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Técnico de la Unidad de Riesgos se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,6% son las competencias técnicas del puesto, el 8% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 97,6%.

- **Director de Proyectos**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director de Proyectos	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	7,1%
Competencias universales	7,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	96,4 %

Gráfico 54: Director de Proyectos



Fuente: GADBAS.

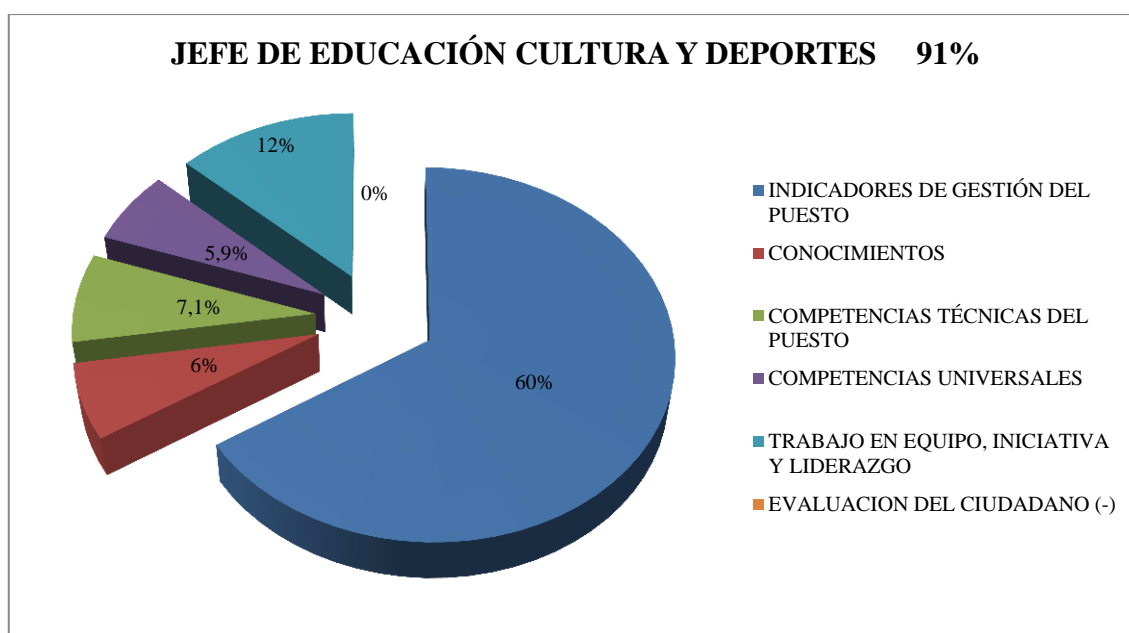
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Director de Proyectos se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7,1% son las competencias técnicas del puesto, el 7,3% equivale a las competencias universales, el 14% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 96,4%.

- **Jefe de Educación, Cultura y Deportes**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Educación, Cultura y Deportes	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6%
Competencias técnicas del puesto	7,1%
Competencias universales	5,9%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	12%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	91%

Gráfico 55: Jefe de Educación, Cultura y Deportes



Fuente: GADBAS.

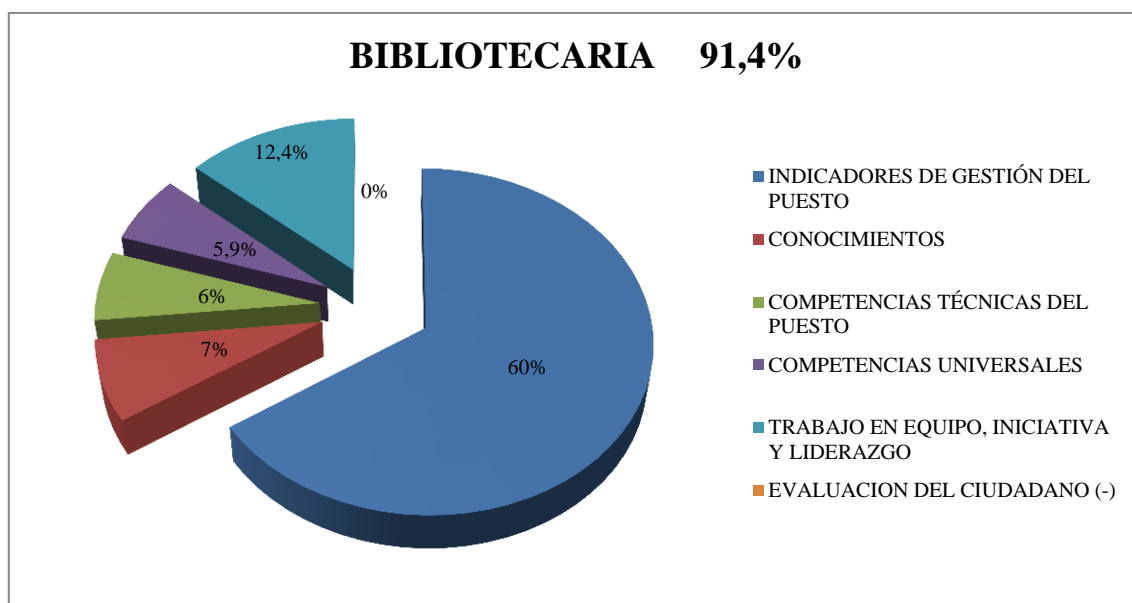
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Jefe de Educación, Cultura y Deportes se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7,1% son las competencias técnicas del puesto, el 5,9% equivale a las competencias universales, el 12% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 91%.

- **Bibliotecaria**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Bibliotecaria	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	5,9%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	12,4%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	91,4 %

Gráfico 56: Bibliotecaria



Fuente: GADBAS.

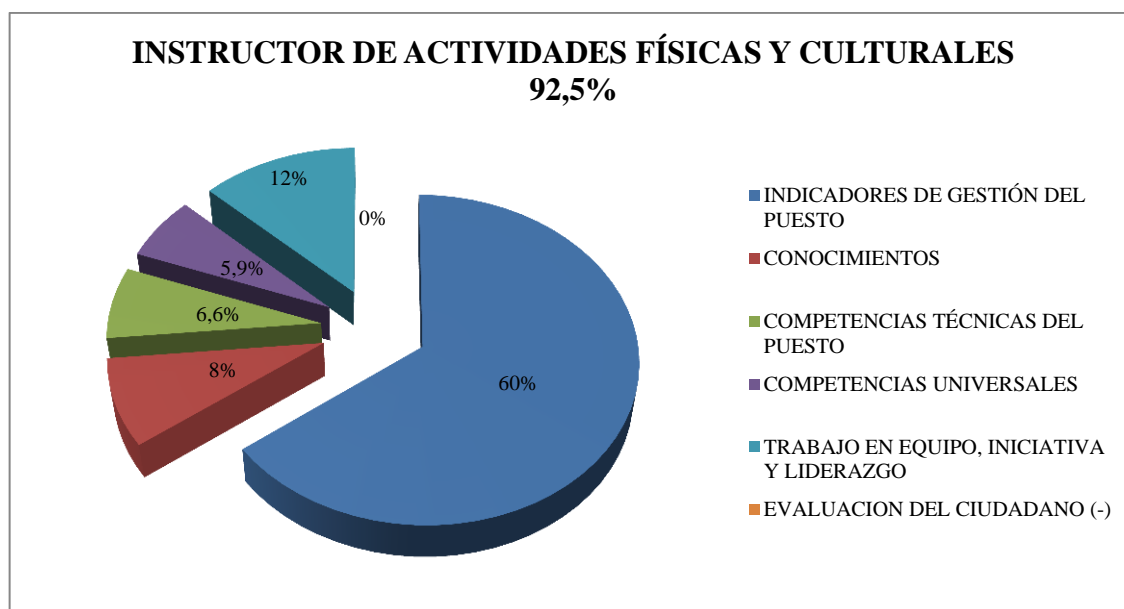
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Bibliotecaria se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6% son las competencias técnicas del puesto, el 5,9% equivale a las competencias universales, el 12,4% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 91,4%.

- **Instructor de Actividades Físicas y Culturales**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Instructor de Actividades Físicas y Culturales	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	6,6%
Competencias universales	5,9%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	12%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	92,5 %

Gráfico 57: Instructor de Actividades Físicas y Culturales



Fuente: GADBAS.

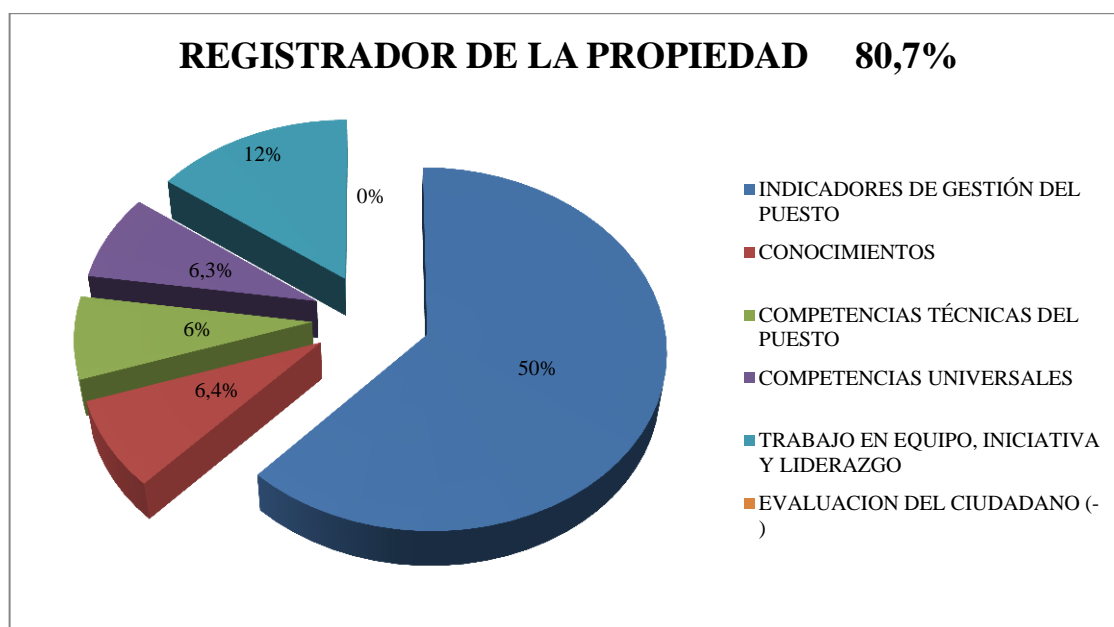
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Inst. de Actividades Culturales se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,6% son las competencias técnicas del puesto, el 5,9% equivale a las competencias universales, el 12% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 92,5%.

- **Registrador de la Propiedad**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Registrador de la Propiedad	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	50%
Conocimientos	6,4%
Competencias técnicas del puesto	6%
Competencias universales	6,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	12%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	80,7 %

Gráfico 58: Registrador de la Propiedad



Fuente: GADBAS.

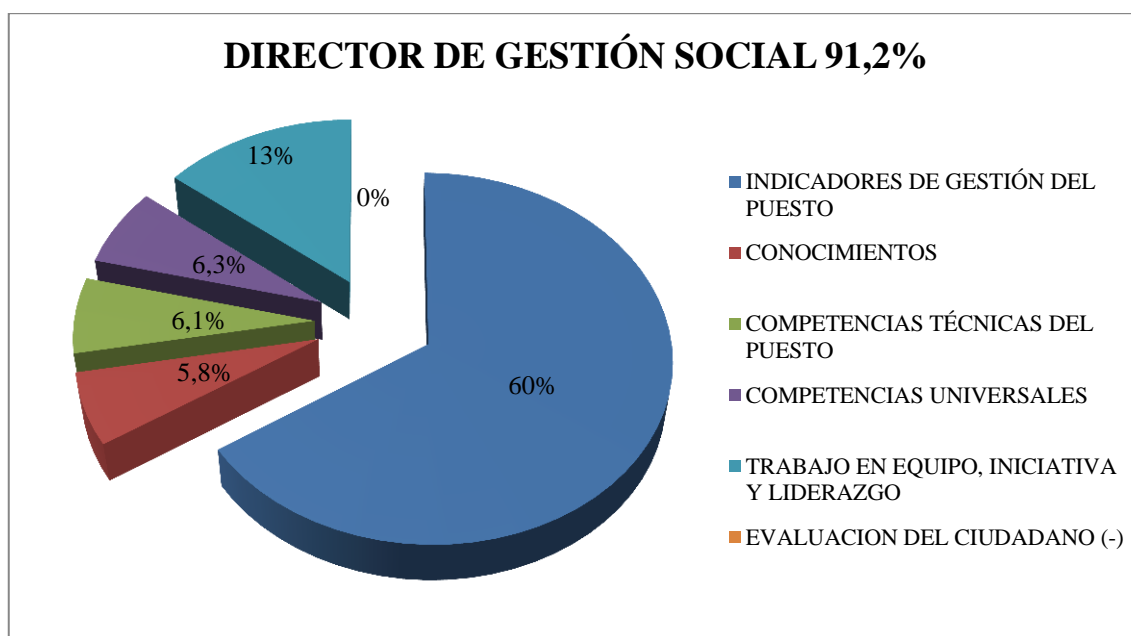
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Registrador de la propiedad se hallaron los siguientes porcentajes; el 50% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 6,4% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6% son las competencias técnicas del puesto, el 6,3% equivale a las competencias universales, el 12% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es muy bueno – desempeño mejor a lo esperado ya que tiene un porcentaje del 80,7%.

- **Director de Gestión Social**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director de Gestión Social	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	5,8%
Competencias técnicas del puesto	6,1%
Competencias universales	6,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	13%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	91,2 %

Gráfico 59: Director de Gestión Social



Fuente: GADBAS.

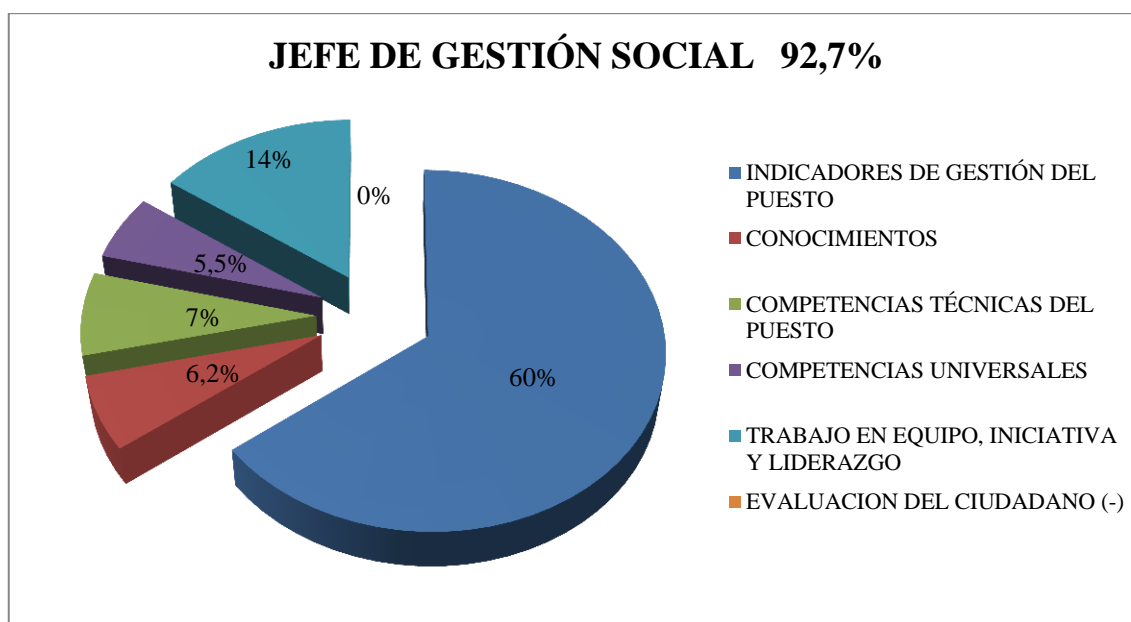
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Director de Gestión Social, se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5,8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,1% son las competencias técnicas del puesto, el 6,3% equivale a las competencias universales, el 13% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 91,2%.

- **Jefe de Gestión Social**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Gestión Social	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	6,2%
Competencias técnicas del puesto	7%
Competencias universales	5,5%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	14%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	92,7 %

Gráfico 60: Jefe de Gestión Social



Fuente: GADBAS.

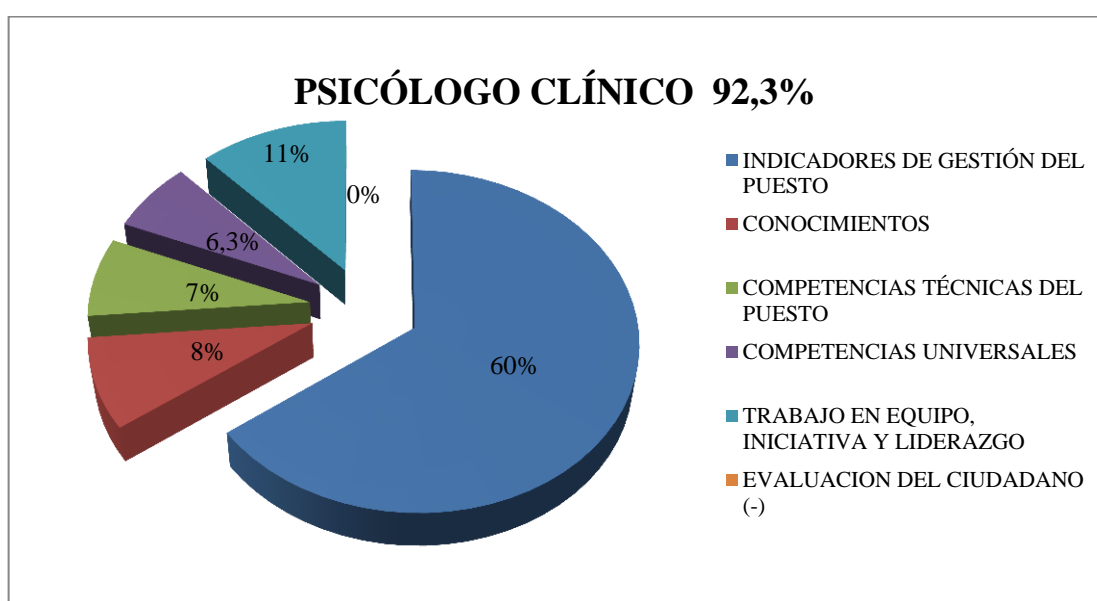
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Jefe de Gestión Social, se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% son los indicadores de gestión del puesto, el 6,2% los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7% pertenece a las competencias técnicas del puesto, el 5,5% equivale a las competencias universales, el 14% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 92,7%.

- **Psicólogo Clínico**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Psicólogo Clínico	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	7%
Competencias universales	6,3%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	11%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	92,3%

Gráfico 61: Psicólogo Clínico



Fuente: GADBAS.

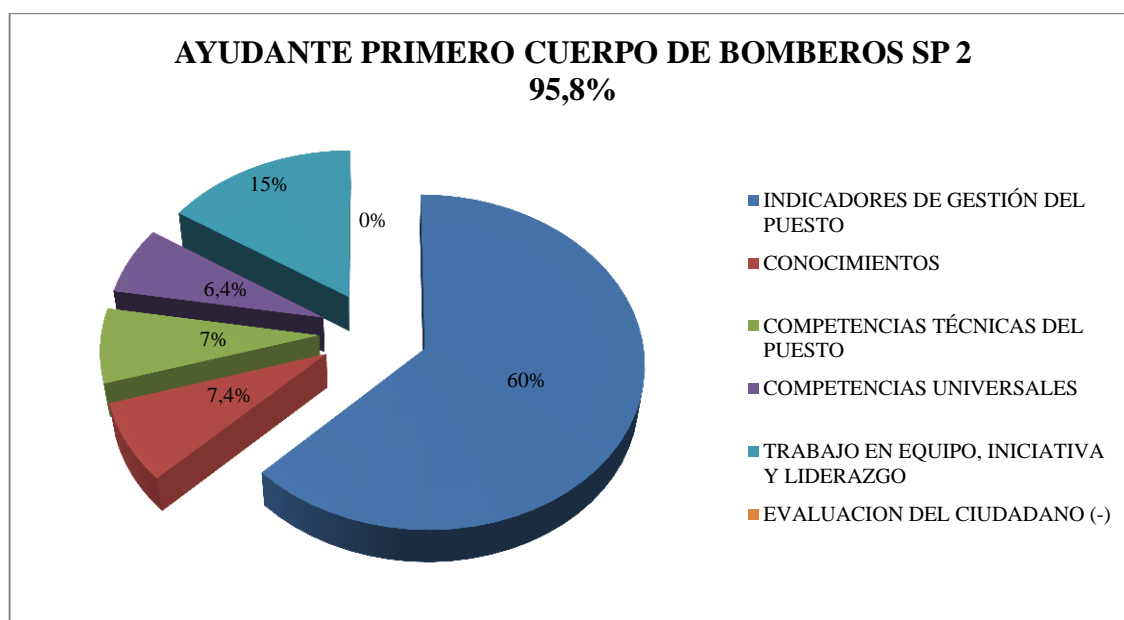
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Psicólogo Clínico, se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% equivale a los indicadores de gestión del puesto, el 8% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7% son las competencias técnicas del puesto, el 6,3% pertenece a las competencias universales, el 11% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 92,3%.

- **Ayudante Primero Cuerpo de Bomberos SP 2**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Ayudante Primero Cuerpo de Bomberos SP 2	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	7,4%
Competencias técnicas del puesto	7%
Competencias universales	6,4%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	15%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	95,8%

Gráfico 62: Ayudante Primero Cuerpo de Bomberos SP 2



Fuente: GADBAS.

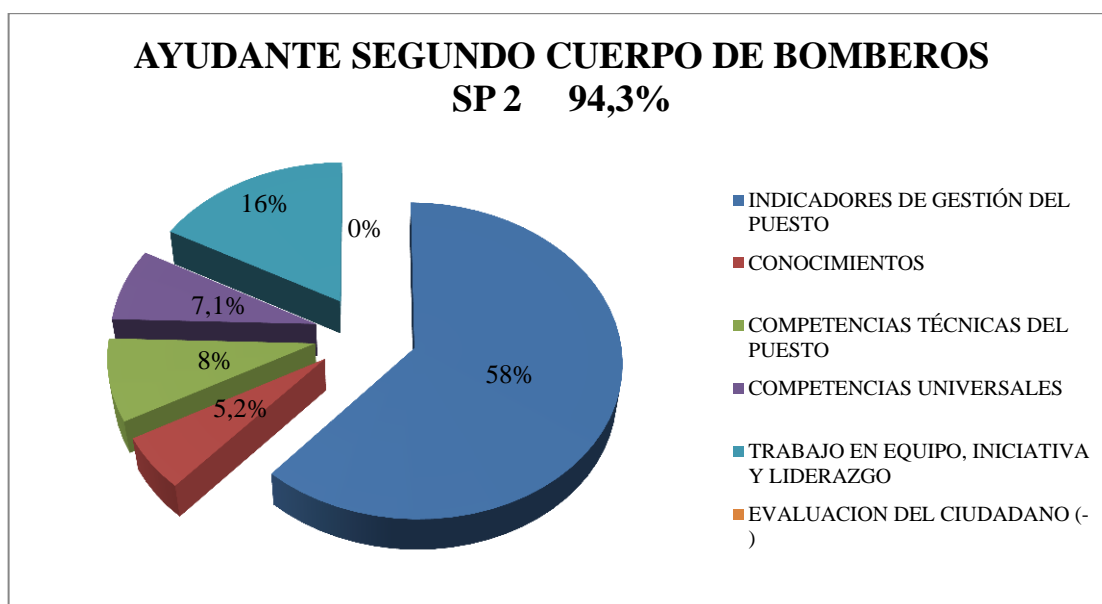
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Ayudante Primero Cuerpo de Bomberos SP 2, se hallaron los siguientes porcentajes; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 7,4% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 7% son las competencias técnicas del puesto, el 6,4% equivale a las competencias universales, el 15% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 95,8%.

- **Ayudante Segundo Cuerpo de Bomberos SP 2**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Ayudante Segundo Cuerpo de Bomberos SP 2	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	58%
Conocimientos	5,2%
Competencias técnicas del puesto	8%
Competencias universales	7,1%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	94,3 %

Gráfico 63: Ayudante Segundo Cuerpo de Bomberos SP 2



Fuente: GADBAS.

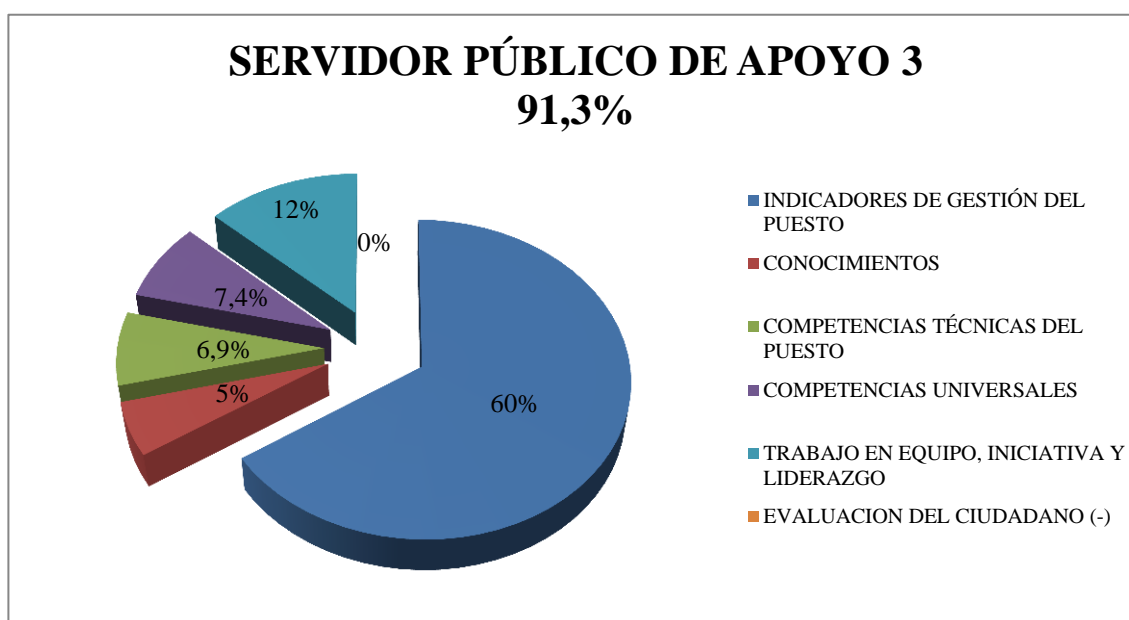
Elaborado por: Verónica Vinuesa y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Respecto a la tabulación realizada de la evaluación del desempeño al puesto denominado Ayudante Segundo Cuerpo de Bomberos SP 2, se hallaron los siguientes porcentajes; el 58% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5,2% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 8% son las competencias técnicas del puesto, el 7,1% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 94,3%.

- **Servidor Público de Apoyo 3**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Servidor Público de Apoyo 3	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	5%
Competencias técnicas del puesto	6,9%
Competencias universales	7,4%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	12%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	91,3 %

Gráfico 64: Servidor Público de Apoyo 3



Fuente: GADBAS.

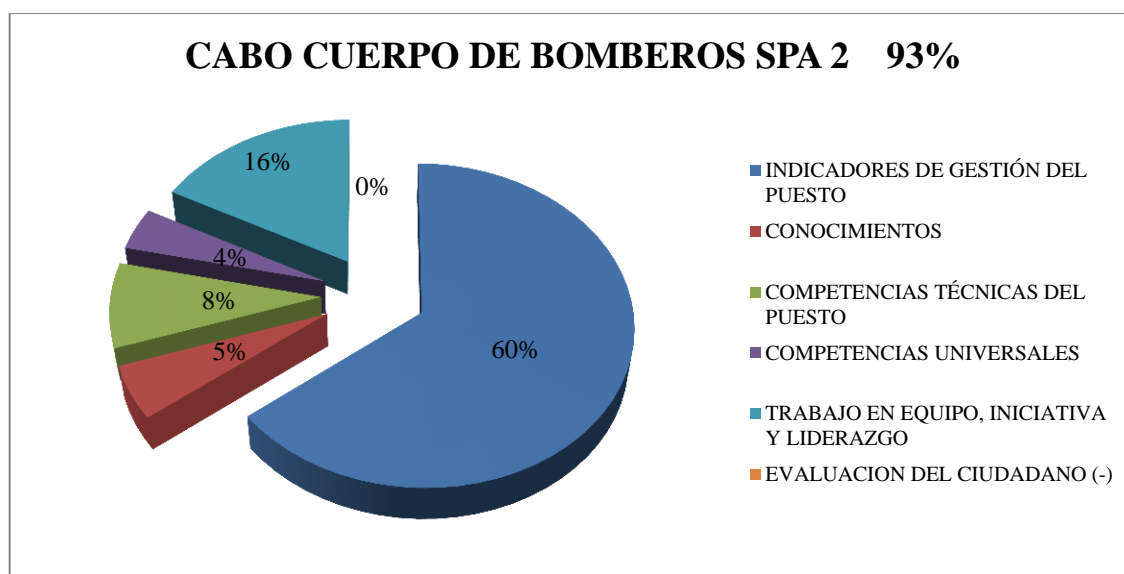
Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: En cuanto a la tabulación realizada al puesto denominado Servidor Público de Apoyo 3, se encontraron los siguientes porcentajes; el 60% perteneciente a los indicadores de gestión del puesto, el 5% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 6,9% son las competencias técnicas del puesto, el 7,4% equivale a las competencias universales, el 12% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – alto ya que tiene un porcentaje del 91,3%.

- **Cabo Cuerpo de Bomberos SPA 2**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Cabo Cuerpo de Bomberos Spa 2	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	5%
Competencias técnicas del puesto	8%
Competencias universales	4%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
Evaluación del ciudadano (-)	0%
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	93 %

Gráfico 65: Cabo Cuerpo de Bomberos SPA 2

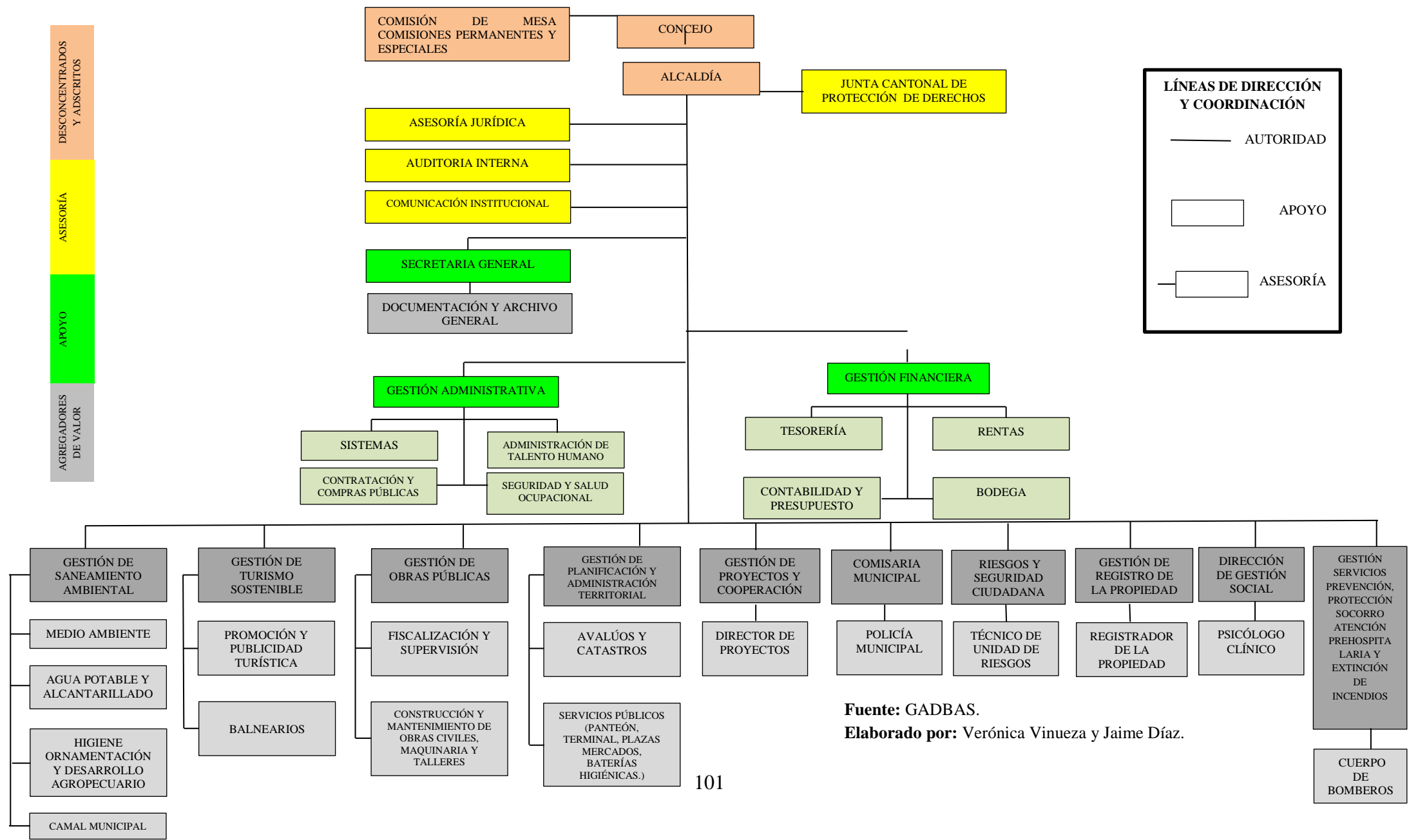


Fuente: GADBAS.

Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

ANÁLISIS: Mediante la tabulación realizada al puesto denominado Cabo Cuerpo de Bomberos SPS 2, se encontraron los siguientes datos; el 60% pertenece a los indicadores de gestión del puesto, el 5% son los conocimientos que tiene el ocupante del puesto, el 8% las competencias técnicas del puesto, el 4% equivale a las competencias universales, el 16% suman el trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, mientras que el 0% es la evaluación del ciudadano, lo cual indica que la evaluación es excelente – desempeño alto ya que tiene un porcentaje del 93%

4.2.3 Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado de Baños de Agua Santa



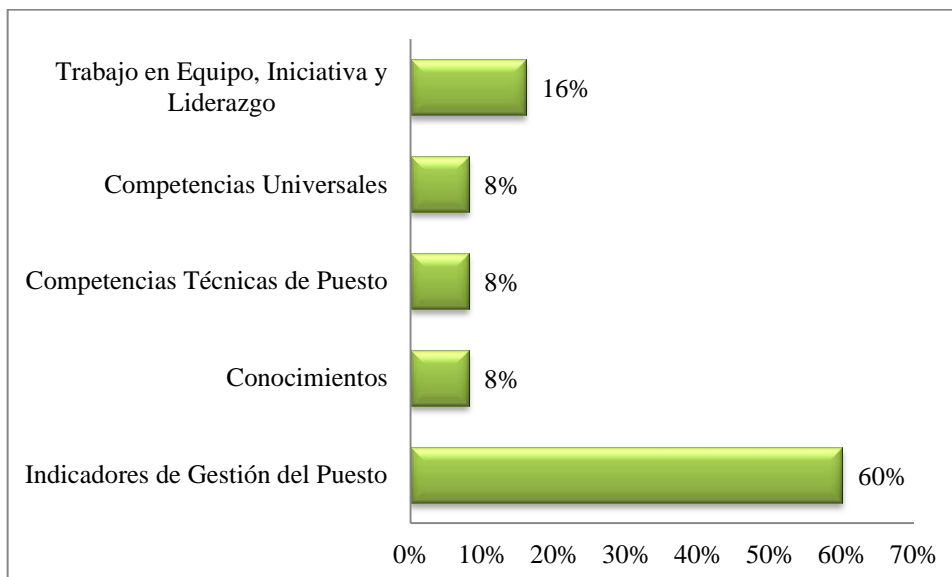
4.3 RESULTADOS

Mediante la Evaluación del Desempeño del personal por competencias aplicada a los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, se obtuvieron resultados favorables ya que los 65 colaboradores que ocupan los respectivos puestos de trabajo obtuvieron la calificación de excelente–desempeño alto con porcentajes que varían entre 90% y 100%.

La evaluación y escala de calificación se realizó en base a la siguiente información:

FACTORES A SER EVALUADOS		
Nº	DATOS	FACTOR
1	Indicadores de Gestión del Puesto	60%
2	Conocimientos	8%
3	Competencias Técnicas de Puesto	8%
4	Competencias Universales	8%
5	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	16%
6	Evaluación del Ciudadano -4% del Total (por cada queja)	N/A
TOTAL		100%

Gráfico 66: Factores a Ser Evaluados



Fuente: Dirección Administrativa del Talento Humano.

Elaborado por: Verónica Vinueza y Jaime Díaz.

Escala de calificación de la evaluación del desempeño por competencias:

ESCALA DE CALIFICACIÓN			
Nº	ESCALA	DESEMPEÑO	RANGO
1	Excelente	Alto	Igual o Superior al 90.5%
2	Muy Bueno	Mejor a lo Esperado	Entre el 80.5% y el 90.4%
3	Satisfactorio	Esperado	Entre el 70.5% y el 80.4%
4	Deficiente	Bajo de lo Esperado	Entre el 60.5% y el 70.4%
5	Inaceptable	Muy Debajo de lo Esperado	Igual o Inferior al 60.4%

4.3.1 Resultados del Proceso de Asesoría

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del formulario de la evaluación del desempeño del personal de Asesoría refleja que: el **menor porcentaje** es del puesto **Profesional 1 (Abogado)**, con una calificación excelente - desempeño alto equivalente a 95,6%, debido a que su pensamiento crítico es bajo y frecuentemente realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros.

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del formulario de la evaluación del desempeño del personal de Asesoría refleja que: el **porcentaje más alto** es del puesto denominado **Procurador Síndico Municipal** con una calificación del 96,7% equivalente a excelente – desempeño alto, debido a que no siempre se comporta como un líder en el alto desarrollo de sus talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

4.3.2 Resultados del Proceso Habilitante de Apoyo

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del formulario de la evaluación del desempeño del personal Habilitante de Apoyo refleja que: el porcentaje **menor porcentaje** es del puesto denominado **Secretaria de Concejo** con una calificación del 79,2% equivalente a satisfactorio – desempeño esperado, que se encuentra en el rango más bajo de 70% a 79,9%, ya que sus conocimientos son buenos respecto al manejo de manuales, técnicas de redacción, paquetes informáticos y normativa básica de la gestión municipal, las competencias técnicas del puesto son

pocas veces desarrolladas como la clasificación de documentos para su registro, medianamente puede adecuarse a los cambios rara vez modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras y alguna vez aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del formulario de la evaluación del desempeño del personal Habilitante de Apoyo refleja que: el porcentaje **más alto** es del puesto denominado **Auxiliar de Servicios Administrativos** con una calificación de 98,8% equivalente a excelente – desempeño alto y se encuentra en el rango más alto entre 90% a 100% ya que tiene un nivel de conocimientos muy bueno en cuanto a las técnicas de redacción, al manejo de paquetes informáticos, al uso y cuidado de equipos de oficina, en cuanto a las competencias universales siempre lee manuales y libros para aumentar sus conocimientos y realiza bien o correctamente su trabajo.

4.3.3 Resultados del Proceso Agregado de Valor

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del formulario de la evaluación del desempeño del personal Habilitante de Apoyo refleja que: **menor porcentaje** es del puesto denominado **Director de Ecoturismo** con una calificación del 75,5% ubicado en el rango más bajo entre 70% y 79,9% equivalente a satisfactorio – desempeño esperado, debido a que no cumple las metas como la de controlar y supervisar las actividades del personal, la actualización y uso adecuado catastro turístico, los conocimientos sobre relaciones humanas son buenos, medianamente desarrolla su pensamiento analítico y su pensamiento estratégico, lo que implica falencias en su comportamiento, y poco capacita a los colaboradores y compañeros de la institución, en las competencias universales alguna vez mantiene su formación técnica y realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas, no crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación al igual que poco se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo.

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del formulario de la evaluación del desempeño del personal Habilitante de Apoyo refleja que: el porcentaje **más alto** de los Procesos Agregadores de valor es del puesto denominado **Comisario Municipal** con una calificación del 98,1% equivalente a excelente – desempeño alto y

está ubicado en el rango entre 90% y 100%, debido a que no siempre mantiene su formación técnica, realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos, en cuanto a las competencias técnicas del puesto pocas veces ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes programas y otros.

CONCLUSIONES

1. El GAD Municipal de Baños de Agua Santa como Institución pública brinda servicios a la ciudadanía por esta circunstancia la evaluación del desempeño es fundamental dentro de cualquier organización ya que con ello nos indica el valor del desempeño laboral de cada persona; en función de las actividades que ejecuta, conjuntamente con el cumplimiento de las metas y resultados que debe alcanzar.
2. La evaluación del desempeño, fue realizada acorde al formato de la SENRES, y participaron de la misma los tres procesos existentes en la institución los cuales son; Procesos de Asesoría, Procesos Habilitantes de Apoyo y los Procesos Agregadores de Valor, la calificación fue conforme a los indicadores de gestión del puesto, conocimientos, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, finalmente la evaluación del ciudadano.
3. Mediante la evaluación del desempeño del personal del GAD Municipal de Baños de Agua Santa, se obtuvo resultados favorables ya que la mayor parte del personal obtuvieron una calificación de excelente – desempeño alto, el mayor puntaje lo alcanzaron los Procesos Habilitantes de Apoyo en el puesto denominado Auxiliar de Servicios Administrativos, mientras que el menor puntaje es para los Procesos Agregadores de Valor en el puesto denominado Director de Ecoturismo.

RECOMENDACIONES

1. El Departamento de Recursos y Talento Humano del GADBAS debe mantener la evaluación del desempeño del personal, ya que es una herramienta administrativa de carácter fundamental, lo cual indica el valor que alcanza cada persona en un periodo determinado y de acorde a las actividades recibe una valoración positiva o negativa direccionada al puesto de trabajo y el cumplimiento de las metas laborales, de esta manera permite ubicar correctamente a la persona idónea.
2. A la Municipalidad de Baños de Agua Santa que siga realizando la evaluación del desempeño del personal en base al diccionario de competencias, para evitar que personas no aptas se encuentren laborando en la Institución y así puedan brindar una atención de calidad al ciudadano baneño como al turista nacional y extranjero evitando conflictos e inconvenientes en el futuro.
3. A la Jefatura de Recursos Humanos mediante los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal del GAD Municipal de Baños de Agua Santa, durante el periodo 2016 tomar en cuenta a las personas que obtuvieron una menor calificación para que sean capacitados en concordancia a las actividades que realizan diariamente en cada puesto de trabajo y así puedan brindar una mejor atención a la ciudadanía en general.

BIBLIOGRAFÍA:

- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Aranda, V. (2006). *La Administración de Recursos Humanos*. Montevideo: Cinterfor.
- Bavaresco, A. (2001). *Proceso Metodológico en la Investigación*. Caracas: Zulía.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Drucker P. (2002). *Gestión de Personal*. Mexico DF: Norma.
- Hauglang, C. (2000). *Administración del Talento Humano*. México DF: Mc Graw Hill.
- Ruíz de Castilla, N. (2004). *La Formulación por Competencias laborales*. Lima: Time Publicidad.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: Prentice Hall.
- Sáez, A. (2000). *El potencial competitivo de las Empresas*. Madrid: The Competitive Challenge.
- Santos, F. (2001). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: California Management.
- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (2009). *diccionario administración pública*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec>
- Spencer, J. (2006). *Métodos de Evaluación Historia*. Mexico DF: Mc Research.
- Stoner, J. (2005). *Administración 6ta Edición* (pág. 510). Mexico DF: Prentice Hall.
- Wherter, W. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico DF: Mc. Graw Hill.
- Municipiobanos. (06 de 02 de 2008). *Información Municipal*. Recuperado el 05 de Enero de 2017, de <http://municipiobanos.gob.ec>
- scielo. (06 de 12 de 2014). *Competencias Laborales*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de <http://www.scielo.org.ve>
- chasque. (11 de Febrero de 2013). *Evaluación del Desempeño*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, <http://www.chasque.net>
- scielo. (2014). *Evaluación del Desempeño*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016 de <http://www.scielo.org.ve>.

ANEXOS

Anexo 1: Diccionario de Competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.

Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.

Habilidad analítica (análisis de prioridad, lógico, común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.

Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

Anexo 2: Evaluación del desempeño del director de ecoturismo




FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			MARIA PAULINA GAMBOA IZURIETA		
Denominación del Puesto que Desempeña:			DIRECTOR DE ECOTURISMO		
Título o profesión:			ING. EN TURISMO		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			ING. BOLIVAR SARMIENTO		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/01/2016	Hasta:	31/12/2016
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	6	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Planificar actividades para publicitar turisticamente a Baños de Agua Santa.	NUMERO	10	10	100	5
Conceder y renovar licencia anual única de funcionamiento.	NUMERO	50	50	100	5
Controlar y vigilar la calidad de las actividades turísticas.	NUMERO	60	60	100	5
Controlar y supervisar las actividades del personal.	NUMERO	24	22	92	5
Actualización y uso adecuado del catastro turístico.	NUMERO	400	350	88	4
Promover el desarrollo de nuevos productos turísticos.	NUMERO	9	7	78	3
Total Actividades Esenciales:					52,5%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	6	Factor:	8%
					Nivel de Conocimiento
LEY DE TURISMO					Muy Bueno
ORDENANZAS TURISTICAS					Muy Bueno
ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS					Muy Bueno
RELACIONES HUMANAS					Bueno
ATENCION AL CLIENTE					Bueno
ELABORACION DE PROYECTOS					Muy Bueno

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias:	7
		Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Orientación / asesoramiento	Alta	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Medianamente Desarrollada
Pensamiento analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Medianamente Desarrollada
Pensamiento estratégico	Media	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Medianamente Desarrollada
Planificación y gestión	Alta	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Medianamente Desarrollada

Instrucción	Alta	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Poco Desarrollada
Juicio y toma de decisiones	Alta	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Medianamente Desarrollada
Manejo de recursos financieros	Media	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo	Medianamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			3,7%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Alguna vez
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Alguna vez
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			6%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Alguna vez
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Alguna vez
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Media	Mediano desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Alguna vez
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			8%

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACION PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto				52,5
Conocimientos				5,3
Competencias técnicas del puesto				3,7
Competencias Universales				6,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				8,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 75,5				
SATISFACTORIO: DESEMPEÑO ESPERADO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):		27/01/2017		
CERTIFICO: Que he evaluado al (da)servidor (a)acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
 FIRMA Evaluador o jefe Inmedia ING. BOLIVAR SARMIENTO 